

TESIS
GP2005
AC



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**MODELO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
PARA EL INSTITUTO MUNICIPAL DE LA VIVIENDA
DEL MUNICIPIO "JOSÉ FÉLIX RIBAS".**

Presentado por:

ARISPE MUÑOZ, DESIREÉ

Para optar al título de

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Tutor:

LUCÍA RODRÍGUEZ GONZÁLEZ

Caracas, Julio de 2.005

RECONOCIMIENTO

Con este Trabajo Especial de Grado se me presento mi segundo gran reto universitario para cumplir otra meta importante en mi vida personal y profesional que puso a prueba mis conocimientos, tomas de desiciones y destrezas adquiridos durante mis estudios de postgrado.

Con la finalización de este proyecto les debo dar un gran agradecimiento a todas las personas que me acompañaron en los momentos importantes y estresantes durante el desarrollo del TEG. Comenzando por mi tutora Lucía González, por todos sus consejos y opiniones en esos momentos más precisos que me llevó a tomar grandes y oportunas decisiones.

Un especial reconocimiento a mis padres y hermana por su cariño y colaboración y total apoyo. A mis primas y primos, tíos y tías por su apoyo moral y estar siempre pendiente de mí.

Pero sobre todas las cosas tengo que agradecer a Dios por darme la fortaleza y el entendimiento para lograr cumplir el reto que me impuse, que sin duda ha forjado en mí una nueva realidad ante el mundo profesional que se me presenta.

Muchas gracias

CONTENIDO

LISTA DE CUADROS.....	viii
LISTA DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.1.-Planteamiento del problema.....	4
1.2.- Justificación del proyecto.....	5
1.3.- Objetivo del proyecto.....	9
1.3.1.- Objetivo General.....	9
1.3.2.- Objetivos Específicos.....	9
1.4.- Marco Metodológico.....	9
1.4.1.- Etapa 1: <i>Diagnóstico</i>	10
1.4.2.- Etapa 2: <i>Diseño o Desarrollo</i>	11
1.4.3.- Etapa 3: <i>Recomendaciones</i>	11
1.5.- Resultados Esperados.....	12
CAPITULO 2: MARCO CONCEPTUAL.....	14
2.1.- Estrategia.....	14
2.2.- Planificación Estratégica.....	14
2.3.- Lineamientos Estratégicos.....	15
2.3.1.- Lineamientos Permanentes.....	15
2.3.1.1.- Fines.....	15
2.3.1.2.- Misión.....	15
2.3.1.3.- Valores.....	16
2.3.2.- Lineamientos Semipermanentes.....	16
2.3.2.1.- Visión.....	16
2.3.2.2.- Políticas.....	16
2.3.3.- Lineamientos Temporales.....	16
2.3.3.1.- Objetivos.....	16

2.3.3.2.- Metas.....	17
2.3.3.3.- Estrategias.....	17
2.4.- Análisis Externo.....	17
2.4.1.- Análisis de Tendencias.....	17
2.4.1.1.- Tendencias Globales.....	17
2.4.1.2.- Tendencias Nacionales.....	17
2.4.2.- Competitividad Sectorial.....	18
2.4.3.- Modelo de Diamante de Porter.....	18
2.5.- Análisis Interno.....	18
2.5.1.- Cadena de Valor.....	18
2.5.2.- Impulsores de Costos.....	18
2.5.3.- Capacidades Medulares.....	19
2.5.4.- Modelo de las siete "S" de McKinsey.....	19
2.6.- Matriz FODA.....	19
2.7.- Balanced Scorecard.....	19
2.7.1.- Finanzas.....	20
2.7.2.- Clientes.....	20
2.7.3.- Procesos Internos.....	20
2.7.4.- Aprendizaje y Crecimiento.....	21
2.7.5.- Iniciativas Estratégicas.....	23
2.7.6.- Indicadores.....	23
2.7.7.- Lineamientos estratégicos y BSC.....	24
2.8.- Comités de Tierras Urbanas.....	24
2.8.1.- ¿Qué hacen los Comités de Tierras Urbanas?.....	24
2.9.- Cooperativa.....	25
2.9.1.- ¿Cómo se forma una cooperativa?.....	25
2.10.- Censo de Población y Vivienda.....	26
2.11.- Densidad de población.....	26
2.12.- Población Rural.....	26
2.13.- Población Urbana.....	26

2.14.- Coopetencia.....	26
2.15.- Apalancamiento de Recursos.....	26
2.16.- Estiramiento de Recursos.....	26
2.17.- Organización Comunitaria de Vivienda.....	26
CAPITULO 3: MARCO ORGANIZACIONAL.....	27
3.1.- Historia.....	27
3.1.1.- Misión.....	28
3.2.- Leyes que sustenta al INMUVI.....	28
3.3.- Organismos Colaboradores.....	30
3.4.- Estructura Organizativa.....	31
3.5.- Relación con otros departamentos de la Alcaldía Ribas.....	32
3.6.- Costo-Beneficio.....	33
3.7.- Presupuesto.....	34
CAPITULO 4: DESARROLLO DEL PROYECTO.....	35
4.1.- Análisis Interno.....	36
4.1.1.- Opiniones de la actuación del INMUVI.....	36
4.1.1.1.- Dirección del Instituto Municipal de la Vivienda.....	36
4.1.1.2.- Comunidad.....	38
4.1.2.- Cadena de valor.....	40
4.1.2.1.- Actividades Primarias.....	41
4.1.2.2.- Actividades de Soporte.....	44
4.1.3.- Modelo de las siete “S” de McKinsey.....	47
4.2.- Análisis Externo.....	50
4.2.1.- Ministerio de Hábitat y Vivienda.....	50
4.2.2.- CONAVI.....	51
4.2.3.- Instituto de la Vivienda de Girardot (INVIGIR).....	55
4.2.4.- Variables Ambientales Claves.....	56
4.2.4.1.- Fuerzas Económicas.....	56

4.2.4.2.- Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Geográficas.....	59
4.2.5.- Análisis de Tendencias.....	63
4.2.5.1.- Análisis Nacional.....	63
4.2.6.- Competitividad Sectorial.....	65
4.2.6.1.- Modelo de Diamante de Porter.....	65
4.2.7.- Análisis de Grupos Estratégicos.....	75
4.2.8.- Factores claves del éxito.....	78
4.2.9.- Matriz de Perfil Competitivo.....	79
4.3.- Matriz FODA.....	80
4.3.1.- Oportunidades.....	80
4.3.2.- Amenazas.....	81
4.3.3.- Fortalezas.....	81
4.3.4.- Debilidades.....	82
4.4.- Matriz FODA (estrategias).....	84
CAPITULO 5: RESULTADOS DEL PROYECTO.....	85
5.1.- Impacto Real.....	85
5.2.- Impacto Esperado.....	85
5.3.- Impacto Social.....	86
5.4.- Propuesta para INMUVI.....	87
5.4.1.- Lineamientos Estratégicos.....	87
5.4.1.1.- Misión.....	87
5.4.1.2.- Fines.....	87
5.4.1.3.- Visión.....	87
5.4.1.4.- Valores.....	87
5.4.1.5.- Políticas.....	88
5.4.2.- Organigrama sugerido.....	89
5.5.- Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).....	90
5.5.1.- Objetivos Estratégicos por Perspectivas.....	90
5.5.1.1.- Perspectiva Financiera.....	90

5.5.1.2.- Perspectiva del Cliente.....	91
5.5.1.3.- Perspectiva de Procesos Internos.....	91
5.5.1.4.- Perspectiva de las Capacidades.....	92
5.5.2.- Diagrama de Causa-Efecto.....	93
5.5.3.- Indicadores Estratégicos.....	94
5.5.4.- Establecimiento de Metas.....	95
5.5.5.- Establecimiento de Iniciativas.....	96
CAPITULO 6: EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	100
CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	104
ANEXOS.....	106
1.- Consideraciones Éticas.....	107
1.1.- Código de Ética para Gerencia de Proyectos.....	107
1.2.- Obligaciones Profesionales.....	107
A. Comportamiento Profesional.....	107
B. Relaciones con Clientes y Empleados.....	108
C. Relaciones con la Ciudadanía y la Comunidad.....	108
2.- Anexo 2	
Resumen de los resultados obtenidos a través del Registro de vivienda 2005.....	109

TITULOS DE FIGURAS

Figura		pp.
1	Situación habitacional del Municipio Ribas	6
2	Cuadro de Mando Integral. Perspectivas	21
3	Estructura organizativa de INMUVI 2005	31
4	Cadena de valor	41
5	Diagrama de las 7S de Mckinsey	47
6	Alta Dependencia Económica	56
7	Índices de ocupados según sector de la economía	58
8	Modelo del Diamante de Porter	65
9	Densidad Poblacional Estado Aragua, 2001	72
10	Análisis de los Grupos Estratégicos	76
11	Estructura Organizativa deseada del INMUVI	89
12	Diagrama de Causa-Efecto	93
13	Objetivos e Indicadores Estratégicos	94
14	Metas para cada indicador estratégico	95

TÍTULOS DE CUADROS

Cuadro		pp.
1	Indicadores de Fuerza de Trabajo	57
2	Natalidad y Mortalidad en Venezuela	59
3	Tasa de desocupación laboral	60
4	Tasa de Ocupación laboral	60
5	Índices de Pobreza	61
6	Situación de Hogares Venezolanos	61
7	Servicios de Vivienda	62
8	Índice Estatal de Nivel de Vida. Período 2002	69
9	Número y porcentaje de hogares pobres y pobres extremos. Según Entidad Federal. 2º Semestre 2003	70
10	Indicadores de necesidades básicas insatisfechas, 1997-2003	70
11	Densidad poblacional según municipio. Edo. Aragua, 2001	71
12	Matriz de Perfil Competitivo	79
13	Matriz FODA	84
14	Iniciativas Estratégicas y su Impacto para cada Objetivo	99

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Especialización en Gerencia de Proyectos

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL INSTITUTO MUNICIPAL DE
LA VIVIENDA DEL MUNICIPIO “JOSÉ FÉLIX RIBAS”.**

Trabajo Especial de Grado

Autor: Desireé Arispe M.

Tutor: Lucía Rodríguez González.

Fecha: Julio, 2005.

RESUMEN

En Venezuela las políticas del Estado se han generado sin un buen estudio y proyección en el tiempo, debido al cambio continuo de sus dirigentes, como consecuencia se paralizan planes y proyectos. El Municipio José Félix Ribas no escapa de esta realidad, siendo unas de sus problemáticas la escasez de viviendas para una población que crece constantemente y la ausencia de planes habitacionales. El Instituto Municipal de la Vivienda del municipio Ribas es el organismo encargado de definir y coordinar la política que en materia habitacional emprenda la Alcaldía. De acuerdo a todas las necesidades de viviendas que tiene el Municipio Ribas, el INMUVI se ve en la necesidad de planificar, promover y ejecutar programas de soluciones habitacionales que permitan solventar la situación actual, pero se ha creado sin diseñar una planificación que oriente los esfuerzos para afrontar la problemática. Para resolver esta situación se plantea realizar una investigación-desarrollo para realizar la planificación estratégica formal del INMUVI a través de un conjunto de acciones y tareas, buscando claridades en las labores y estrategias apropiadas, sugerir herramientas gerenciales que ayude a definir y coordinar la política habitacional, elaborando y aplicando planes que ayuden orientar y ejecutar los proyectos con éxito. Esta investigación se elaborará en 3 etapas: el diagnóstico, para determinar la opinión de los involucrados acerca de la situación actual, el análisis entorno; luego diseñar el plan, a través del análisis FODA para formular estrategias, elaborar planes de acción y portafolios de proyectos; por último, dar recomendaciones para su implementación y la evaluación al final del proceso. El producto de esta investigación es la Planificación Estratégica formal que nos permitirá obtener estrategias con el propósito de mejorar la gerencia, orientar todos los esfuerzos hacia el desarrollo exitoso de los planes y proyectos para el beneficio de la comunidad. Con esta planificación se quiere lograr cubrir a corto, mediano y largo plazo las necesidades de viviendas y que el INMUVI inicie un proceso de planificación continuo, de seguimiento y la periódica evaluación de las estrategias.

Palabras clave: Planificación estratégica, estrategia, matriz FODA.

Sector Industrial: Organismo público, planes habitacionales.

INTRODUCCIÓN

El ambiente de negocios ha cambiado fundamentalmente durante la última década. Los cambios se aceleraron durante los años ochenta debido en parte a la inflación, a los problemas energéticos, a la escasez de recursos humanos, a nuevas regulaciones gubernamentales, a una tecnología que cambia constantemente y la apertura de los mercados han impulsado la competencia.

Los riesgos para los empresarios son cada vez mayores y con visión futurista reconocen la necesidad vital y creciente de disponer de una planificación estratégica que los ayude a manejar sus organizaciones en este ambiente para prosperar y sobrevivir. En una era dinámica, hacer lo que es correcto es tan importante como hacer las cosas correctamente. Las experiencias demuestran el hecho de que las organizaciones que mantienen una buena planificación a largo plazo se desarrollan mejor en un mercado cambiante.

Por tal razón la planificación estratégica ayuda a la gerencia a determinar donde debería estar la organización en los próximos 3 a 10 años, a identificar los recursos que necesita para llegar allá

Según Jorge Giordani: *“Las funciones que cumple la planificación en una sociedad bien establecida, va a estar condicionadas por el papel del Estado en relación a los grupos sociales actuantes, por la orientación del beneficio hacia cada uno de ellos, por la relación que la propia actividad tenga con las otras actividades del Estado y también por el significado de la planificación dentro de las leyes generales de funcionamiento de una sociedad específica.”*

En Venezuela los gobernantes siempre han estado, están y estarán ingeniándose las para preservar la subsistencia, fijando de manera formal o empírica estrategias, planificando sus acciones y decidiendo rumbos, algunas veces con éxito, otras a medias y en otros casos errando.

El llevar a cabo una planificación efectiva es un proceso complejo y las consecuencias de la escogencia de una estrategia equivocada pueden tener implicaciones serias a largo plazo.

Se debe crear un Estado que pretenda conducir a la sociedad Venezolana a un modelo de economía de mercado dentro de una perspectiva de justicia y libertad, protegiéndola de todos los abusos que podrían provenir de poderes económicos librados a su propia dinámica y a su inserción en el mercado mundial.

Se trata en esencia de no adivinar el futuro, sino de estar preparado para ese futuro. Por lo tanto, la planificación estratégica siempre estar vigente, lo que perderá actualidad son los modelos específicos para diseñar las acciones. La clave, en consecuencia, esta en poder adecuar y crear modelos que se ajusten a las realidades del contexto de nuestro país y es allí donde en muchas ocasiones nuestros gobernantes fallan, al querer aplicar modelos de otros países sin entender ni revisar los postulados que sirvieron de base en el contexto original donde se diseñaron.

Para el caso en estudio se selecciono un organismo público municipal al cual nunca se le había elaborado una planificación estratégica que permitiera utilizar sus recursos al máximo y sirviéndole de manera correcta a la comunidad necesitada para la cual fue creada.

Para ello se pretende iniciar un proceso de planificación formal, utilizando métodos que normalmente son aplicados en empresas de carácter privado que los permite ubicar en el sector en el cual se desenvuelven para lograr encontrar estrategias que lo permitan posicionar positivamente en el mercado, creando rentabilidad y valor a la empresa así como satisfacción a sus clientes. Se tomarán estos métodos debido a que no existen procedimientos especialmente diseñados a los organismos públicos y se adaptarán según las necesidades que se presenten en el ente público en estudio.

En el Capítulo 1 de este T.E.G. se expone el proyecto, mediante el planteamiento y la justificación del problema, la manifestación de objetivos general y específicos, además del desarrollo del marco metodológico. Para el Capítulo 2 se define el marco conceptual y aspectos teóricos y el significado de los términos a ser utilizados durante todo el trabajo. En el Capítulo 3 se describe el marco organizacional, para contextualizar el trabajo en la situación particular del Instituto Municipal de la Vivienda. El capítulo 4 corresponde propiamente a la investigación, en los que se desarrolla el proyecto con el máximo de precisiones posibles para explotar el proyecto en toda su potencialidad y el capítulo 5 se presentan los resultados, respectivamente. La evaluación del proyecto se realiza en el capítulo 6, basado en criterios de cumplimientos de los objetivos generales y específicos perfilados. Las conclusiones y recomendaciones son presentadas en el Capítulo 7.

CAPITULO 1

PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde hace años las políticas de vivienda del estado venezolano se han generado a una marcha acelerada, con planes que van cambiando constantemente, debido a que van ligados a los dirigentes y partidos políticos del Gobierno de turno y por ende, cada Gobierno implanta sus ideas sin analizar si los planes anteriores son positivos y si deben seguir desarrollándose o mejorarlos para no perder los esfuerzos realizados.

El Municipio José Félix Ribas no se escapa de esta realidad, con el actual cambio de Gobierno Municipal encontramos que se paralizaron proyectos de viviendas y que incrementan las problemáticas existentes en las comunidades.

Aumentando la escasez de viviendas para una población que crece constantemente y la ausencia de planes habitacionales que puedan solucionar esta situación.

Actualmente se ha planteado como una necesidad básica a cubrir las viviendas como política primordial de estado, lo que obliga a los organismos nacionales, estatales y municipales realizar lineamientos estratégicos que les permita prever con mayor certeza los resultados que pueden esperar de sus operaciones, pues es allí, en la planificación, en que residen la mayor parte de los determinantes del éxito.

El Instituto Municipal de la Vivienda del municipio José Félix Ribas es el organismo encargado de definir y coordinar la política que en materia habitacional emprenda la Alcaldía de Municipio "José Félix Ribas"; y es uno de los tantos entes que presentan la problemática antes planteada. Aunque

este es un organismo con muchos años de instituido, a funcionado bajo la orientación de muchos directores que trabajaron empíricamente y no han respondidos a las necesidades de vivienda de la comunidad.

El INMUVI se ha creado sin diseñar una planificación que oriente los esfuerzos para afrontar la problemática habitacional y responda de manera efectiva ante tales necesidades. Esto hace que los proyectos realizados por el organismos estén más propensos al fracaso, pues no son capaces de definir formalmente para qué son y hacia donde van, pues se ocupan por el día a día y esto no permiten que sean capaces de encontrar la mejor manera de llegarles a más familias necesitadas que solicitan un techo digno para vivir.

En esta situación, se plantea atacar la ausencia de un Modelo de Planificación Estratégica Formal en el INMUVI. Para solventar esta situación es necesario desarrollar una planificación estratégica que se oriente a todos los esfuerzos para el desarrollo exitoso de los proyectos y el beneficio de la comunidad, que son los principales afectados ante esta problemática.

1.2.- JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

En el mes de Enero del 2005, se llevó a cabo en el Municipio José Félix Ribas el “REGISTRO DE VIVIENDA 2005” a través de la Alcaldía y del Instituto Municipal de la Vivienda con el objetivo de obtener una base de datos que permita conocer la realidad a nivel municipal con el firme propósito de organizar, planificar, ejecutar y proyectar desarrollos habitacionales a corto, mediano y largo plazo.

El registro en cuestión consistió en realizar una encuesta socio económica y de diagnóstico de la vivienda con la finalidad de obtener las deficiencias o carencias de las mismas así como también las condiciones

actuales de las viviendas existentes, que en su mayoría, sobre todo aquellas ubicadas en los barrios populares o barrios productos de invasiones, las cuales carecen de baños con instalaciones sanitarias adecuadas o presentan fallas en cuanto a estructura y espacio físico, lo que origina que la familia que la habite se desarrolle y crezca en un ambiente no adecuado.

La encuesta se realizo a una muestra de 15.000 familias de distintos sectores del municipio, tomando en cuenta a comunidades muy pobres en cuanto a urbanismo y hábitat se refiere, ya que la mayoría carecen de servicios públicos (cloacas, drenajes, alumbrado y de acueducto), así como también a comunidades organizadas de clase media ubicados en el Noreste de la ciudad de La Victoria, los urbanismos de los mismos se pueden calificar como regulares ya que cuentan con sistemas de servicios básicos adaptados a la densidad poblacional con necesidades mínimas en comparación con las comunidades mencionadas anteriormente.

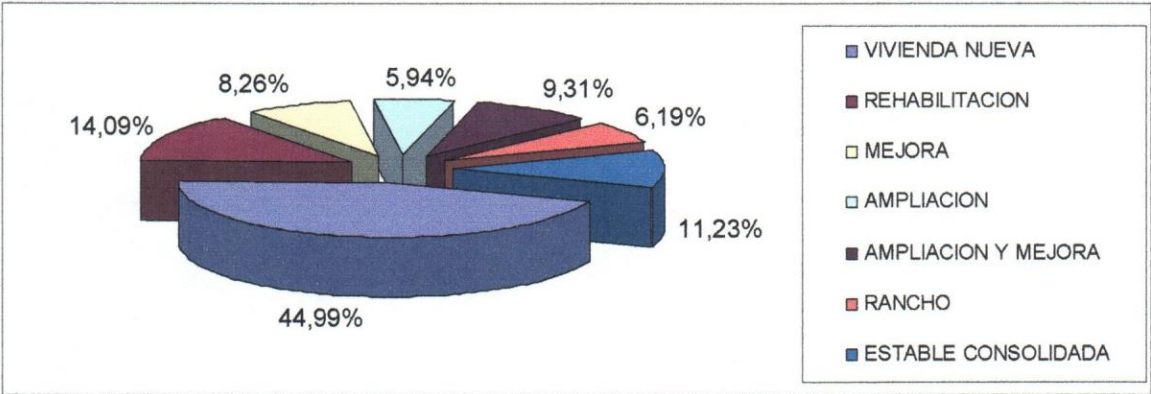


Figura N°1.-Situación habitacional del Municipio Ribas
Fuente: Instituto Municipal de laVivienda, Municipio Ribas

Este registro arrojó como resultado (Fig. 1) que existe un 44,99% de familias consolidadas que no poseen viviendas propias, que habita conjuntamente con otra u otras familias en la misma vivienda o pagan alquiler mensual (viviendas nuevas). Una población de 6,19% viviendo en ranchos o

viviendas improvisadas de dureza blanda que no cuenta con la estructura ni espacio físico adecuado y una población del 14,09% cuyas viviendas necesitan rehabilitación y presenta deficiencias en cuanto a instalaciones, estructura y techo, donde el grupo familiar que la habita no esta en capacidad de costear créditos para mejoras (principales criterios técnicos que serán tomados en cuenta por INMUVI)

Basados en todas estas necesidades de viviendas que tiene el Municipio Ribas, el Instituto Municipal de la Vivienda se ve en la necesidad de planificar, promover y ejecutar programas de soluciones habitacionales que permitan solventar la situación actual.

Para esto es necesario que el INMUVI cuente con una planificación estratégica formal para afrontar a corto, mediano y largo plazo planes y proyectos que logren solucionar los problemas habitacionales del municipio.

En estos tiempos la vida política y los tiempos cambian tan rápido y que cada decisión tomada con o sin planificación trae consecuencias muy serias que repercuten directamente en la comunidad, además cada día las poblaciones están mejor informadas acerca de las medidas y cambios realizados, reclamando porque se respeten sus necesidades básicas como el derecho de tener un techo, comida, educación, etc. A todo esto le podemos agregar los cambios tecnológicos y las comunicaciones al alcance de todos, que han impulsado la competencia. Ante esta panorámica se debe tener presente la gran importancia que adquieren plantear estrategias, pues resulta vital para sobrevivir y prosperar en estas instancias gubernamentales.

La planificación estratégica nos permite tener una capacidad de observación y anticipación frente a los desafíos y oportunidades que se presentan en cualquier gestión de cualquier organismo público. Esto se da tanto por las condiciones externas al ente como a su realidad y características interna. Esta planificación no solo nos permitirá la enumeración de acciones y programas, sino que también nos permitirá

determinar un objetivo común, asociar los recursos y acciones propuestas para acercarse a ese objetivo y explorar los resultados y sus consecuencias, tomando como referencia el logro de los fines antes establecidos.

Se pretende realizar una *investigación-desarrollo*, la cual busca realizar el proceso de planificación estratégica formal del INMUVI (Instituto Municipal de la Vivienda del municipio Ribas) a través de un conjunto de acciones y tareas que involucren a todos los miembros del organismo, buscando claridades en las labores y estrategias apropiadas. Para ello se debe crear un marco conceptual que oriente la toma de acciones, que implementen los cambios necesarios para que todos los planes y proyectos realizados por el instituto lleguen a más personas en cortos, medianos y largos plazos. Todo esto a través de un análisis estratégico externo e interno, que nos permitirá detectar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, para evaluar y definir las estrategias que permitan crear un plan operativo que lleve a gestionar con éxito.

Se desea que el resultado de la planificación estratégica como herramienta gerencial ayude a definir y coordinar la política en materia habitacional requerida para el Municipio Ribas, elaborando y aplicando instrumentos que permitan obtener el conocimiento de la realidad existente y los planes que ayuden orientar, asesorar y ejecutar los proyectos con éxito para las comunidades necesitadas.

1.3.- OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.3.1.- Objetivo General

- Desarrollar un modelo para una planificación estratégica para el Instituto Municipal de la Vivienda del Municipio José Félix Ribas (INMUVI) perteneciente al Estado Aragua.

1.3.2.- Objetivos Específicos

- Determinar la percepción de la Alcaldía, el INMUVI y la comunidad acerca de la situación existente y la esperada a corto, mediano y a largo plazo.
- Establecer los lineamientos estratégicos del INMUVI tanto permanentes (fines, misión y valores), semipermanentes (visión y políticas) y temporales (objetivos y metas).
- Definir estrategias y proyectos basados en el análisis FODA.
- Proponer un plan operativo estableciendo planes de acción.

1.4.- MARCO METODOLOGICO

Este trabajo final es denominado Trabajo Especial de Grado que "... será el resultado de una actividad de adiestramiento o de investigación que demuestre el manejo instrumental de los conocimientos obtenidos por el aspirante en la respectiva área". (Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, 2001, artículo 22).

Para el grado académico que corresponde a la especialización, el Trabajo Especial de Grado es donde “se espera que el estudiante aplique los conocimientos del campo de las ciencias económicas en la gestión de empresas y demuestre su experticia en la identificación y resolución de problemas prácticos en organización y dirección de empresa” (Yaber y Valarino, 2003).

En el presente trabajo se realiza una investigación que se caracteriza por la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren dentro de la disciplina de gestión de empresas utilizando la INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (definida como proyecto factible, UPEL, 2003)

El tipo de investigación a realizada tiene como propósito indagar sobre necesidades del ambiente interno o entorno del Instituto Municipal de la Vivienda, para luego desarrollar un producto o servicio que pueda aplicarse en la organización o dirección del organismo.

Esta investigación se llevará a cabo a través de 3 etapas:

1.4.1.- ETAPA 1: Diagnóstico

En esta etapa es muy importante comprender los temas estratégicos de la organización, su origen, funciones y particularidades. Esta es una de las dificultades con que se encuentra el investigador y el equipo de trabajo, pues requiere empezar a ver las cosas de manera diferente a la que estaban acostumbrados, particularmente si los lineamientos estratégicos fundamentales del instituto no se han definido nunca.

- Entrevistas al representante máximo de la Alcaldía, directiva del INMUVI y comunidad del Municipio Ribas para determinar la percepción de la situación actual y de la deseada para el funcionamiento eficiente y eficaz del INMUVI

- Investigación en organismos reguladores, Institutos de viviendas y empresas del sector
- Análisis Interno del INMUVI
- Análisis externo del INMUVI

1.4.2.- ETAPA 2: Diseño o desarrollo

A partir de la información recolectada en la etapa 1 se procede a realizar el análisis y procesamiento de los datos, para comenzar a desarrollar el modelo para el plan estratégico del instituto. Se efectuará a través de los siguientes herramientas:

- Análisis F.O.D.A.
- Balanced Scorecard
- Lineamientos Estratégicos
- Formulación de Estrategias
- Formulación de proyectos

1.4.3.- ETAPA 3: Recomendaciones

Una vez formulada las estrategias y planes de acción se procederá a dar sugerencias y condiciones para implementar este plan de manera más efectiva y eficaz

- Evaluación al final del proceso
- Recomendaciones para la implementación del plan estratégico
- Indicadores de gestión para realizar seguimiento y control en la planificación estratégica

Para este trabajo se van a considerar cuatro fases. La fase de

planificación, la de ejecución, la de valoración y la de escritura del reporte final. La primera fase es la propuesta del proyecto. En la fase de ejecución se desarrollará el proyecto considerando aspectos conceptuales, completando el marco organizacional, elaborando un marco referencial conceptual para presentar, analizar y sintetizar los modelos, tópicos y conceptos, expuestos en el marco conceptual de la propuesta del proyecto. Se incluirá toda la información (externa e interna) pertinente al INMUVI, siguiendo las metodologías de las herramientas elegidas: desarrollo de un plan con la aprobación y en línea con los intereses de los directivos del Instituto. Posteriormente se contemplará aspectos de diseño, desarrollo e implantación del servicio prestado por el INMUVI. La siguiente sección corresponderá a los resultados obtenidos en el trabajo, el cual contemplará el análisis de los resultados; las conclusiones y recomendaciones. En la fase de evaluación, se contrastarán los resultados del Proyecto con los objetivos inicialmente planteados. Finalmente se redacta el documento, que contiene todos los capítulos del trabajo, más las referencias consultadas debidamente escritas.

1.5.- RESULTADOS ESPERADOS

Con esta investigación se pretende obtener un Modelo para la Planificación Estratégica basada en la matriz FODA y el Balanced Scorecard con el propósito de mejorar la gerencia del Instituto Municipal de la Vivienda del Municipio Ribas, para orientar todos los esfuerzos hacia el desarrollo exitoso de los planes y proyectos, para el beneficio de la comunidades del municipio, que son los principales afectados ante la problemática habitacional.

A través de este modelo se quiere lograr cubrir a corto, mediano y largo plazo las necesidades de viviendas que tiene el Municipio Ribas, y que el

Instituto Municipal de la Vivienda sepa planificar, promover y ejecutar programas de soluciones habitacionales que permitan solventar la situación actual.

También se espera que a través de esta investigación se cree conciencia sobre la importancia de sistematizar el proceso estratégico que proporcione una guía irremplazable, para los directivos y empleados del INMUVI, que son los principales actores en este organismo público. Marcar el punto de partida para un proceso de planificación continuo, que incluya periódicamente el seguimiento, evaluación y corrección de las estrategias cuando sea necesario, y que permita adaptarse a los cambios del entorno.

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

En este apartado se presentarán los conceptos básicos que van a constituir las herramientas fundamentales para canalizar las ideas y facilitar el proceso de elaboración de la planificación estratégica.

2.1.-Estrategia: Según Antonio Francés, 2001 (se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre.) pag. 27

“Definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización”

Por su parte Alfred Chandles (1962) lo define como (la determinación de los fines y objetivos básicos de largo plazo de la empresa y la adopción de cursos de acción, y asignación de recursos, necesarios para alcanzar estos fines).

2.2.- Planificación Estratégica: Se puede definir como un **proceso** y un **instrumento**. En cuanto a **proceso** se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al quehacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento. En cuanto **instrumento**, constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que se hagan necesarios.

Según Ramón Garrido, el concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.

2.3.- Lineamientos Estratégicos: Son los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización, de acuerdo con las prácticas generalmente establecidas. Normalmente su definición es realizada durante el proceso formal de planificación estratégica.

Los lineamientos estratégicos serán clasificados según Francés de acuerdo con su horizonte de tiempo, o período de validez.

2.3.1.- Lineamientos Permanentes: Son aquellos que se establecen sin que se les asigne un período de validez determinado. Comprende los fines, la misión y los valores.

2.3.1.1.-Fines: Son los objetivos permanentes de la empresa, que representan su razón de ser desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas y trabajadores. Los fines reflejan la razón de existir de la empresa o corporación, desde el punto de vista del interés propio, y se establecen respondiendo a los objetivos personales de quienes la controlan. Los fines usuales de una empresa o corporación son:

- Supervivencia o permanencia
- Beneficios (valor económico)
- Crecimiento
- Prestigio
- Bienestar de los miembros

2.3.1.2.- Misión: Definición global y permanente del área de actividad de la empresa o corporación, describiendo las necesidades a ser atendidas y el conjunto de clientes a ser atendidos.

2.3.1.3.- Valores: Plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo todas sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y plantea los límites dentro de los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos, tanto en el plano organizacional como en el plano personal.

2.3.2.- *Lineamientos Semipermanentes*: Son postulados de las empresas y organizaciones que duran entre 5 y 10 años y éstos comprenden la visión y las políticas.

2.3.2.1.- Visión: Es la imagen-objetivo de la empresa o corporación hacia el cual dirigir sus esfuerzos, a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado.

2.3.2.2.- Políticas: Son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir. Las políticas definen cuáles son las acciones preferidas o aceptables, entre las opciones posibles, para el logro de los objetivos.

2.3.3.- *Lineamientos Temporales*: Están constituidos por los objetivos temporales que se utilizan para alcanzar el macro objetivo que es la visión, objetivos que son especificados mediante indicadores y metas y que requieren de estrategias para ser alcanzados. Estos lineamientos se formulan para ser alcanzados en el mediano plazo, generalmente de cinco años.

2.3.3.1.- Objetivos: Son situaciones a ser alcanzadas en un período determinado. Los objetivos temporales son normalmente de naturaleza multidimensional y se requieren múltiples indicadores para medirlos. Los objetivos deben ser: cuantificables, realizables, comprensibles y motivadores.

2.3.3.2.- Metas: Son valores que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro deseado para los objetivos a los cuales están asociados. Las metas deben especificar: cantidad, unidad de medida y fecha (tiempo de consecución).

2.3.3.3.- Estrategias: Actividades que deben ser ejecutadas a fin de alcanzar el objetivo deseado. Las acciones estratégicas deben tener:

- Responsables de su ejecución.
- Responsables de su seguimiento.
- Recursos para su ejecución.

2.4.- *Análisis Externo*: Corresponde a la recopilación y evaluación de información económica, social, cultural, demográfica, política, gubernamental, tecnológica y competitiva, con el objeto de identificar las oportunidades y amenazas claves que afronta la organización. (David, Fred. *La Gerencia Estratégica*).

2.4.1.- *Análisis de Tendencias*: Trata de discernir el impacto de los eventos pasados y presentes sobre los eventos futuros. Existen dos tipos:

2.4.1.1.- *Tendencias globales*: Se trata de identificar los principales fenómenos de cambio que están ocurriendo en la actualidad y pueden tener impacto importante en el entorno global en el futuro.

2.4.1.2.- *Tendencias nacionales*: Fenómenos de cambios ocurridos a nivel nacional que pueden tener impacto en el entorno en el futuro próximo. A partir de estas tendencias, se pueden identificar oportunidades o amenazas para la empresa.

2.4.2.- Competitividad Sectorial: Se define como la capacidad de un sector para colocar exitosamente sus productos en el mercado internacional en condiciones de libre competencia. Los sectores pueden ser entendidos como el conjunto de empresas que los constituyen, junto con las organizaciones educativas, de investigación y de servicios vinculados a ellas.

2.4.3.- Modelo del Diamante de Porter: Presenta cuatro grupos principales y dos determinantes secundarios. Puede ser utilizado para analizar los factores determinantes de la competitividad externos a la empresa, que son todos los incluidos en el modelo, excepto la estrategia de empresa. Los principales son: disponibilidad de los factores, características de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo y estructura, y rivalidad del sector y estrategias de las empresas. Los factores secundarios son gobierno y hechos fortuitos.

2.5.- Análisis Interno: Permite determinar las fortalezas y debilidades de la empresa respecto a sus competidores y, a partir de ellas, evaluar su capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

2.5.1.- Cadena de Valor: Consiste en un esquema analítico que nos permite dividir la organización de acuerdo con sus actividades o procesos más relevantes desde el punto de vista estratégico a fin de identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial.

2.5.2.- Impulsores de Costos: Se emplean cuando la estrategia de la empresa está basada en liderazgo en costos, o cuando se desea controlar o reducir costos. El análisis consiste en identificar en cuales actividades de la cadena de valor pueden estar presentes

los diferentes impulsores de costos. Posteriormente se deben desarrollar planes para su aplicación.

2.5.3.- Capacidades Medulares: Estas son las áreas en las cuales la empresa posee conocimientos y destrezas especiales, que constituyen una ventaja competitiva considerada sostenible. Las capacidades medulares generalmente son plasmadas en productos medulares, los cuales representan el elemento principal de los productos finales de la empresa.

2.5.4.- Modelo de las siete "S" de McKinsey. Permite realizar un diagnóstico simplificado de los aspectos positivos y negativos de una organización, y de esta forma, compararlos con los correspondientes en los principales competidores, para determinar las fortalezas y debilidades al respecto. En otros términos, facilita la ubicación de focos de atención para determinar ventajas competitivas, y que por otra parte, constituyen aspectos que pueden ser mejorados o corregidos.

2.6.- Matriz FODA: Método analítico que consiste en la formulación de 4 tipos de estrategias (FO, DO, FA, DA) en base a la interrelación de las amenazas, oportunidades, fortalezas, oportunidades detectadas en el análisis estratégico interno y externo de la empresa.

2.7.- Balanced Scorecard: Propuesto por Kaplan y Norton (1996), evalúa el desempeño de una empresa y permite formular estrategias desde cuatro perspectivas: la de los accionistas, la de los clientes, la de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento, también llamada de capacidades.

Mediante este sistema se busca balancear las variables de orientación externa, importantes para accionistas y clientes, con las variables de orientación interna, que están relacionados con los procesos internos y las capacidades de innovación, aprendizaje y crecimiento. El BSC debe

transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles que deben estar equilibrados entre los indicadores de resultados (referidos a los resultados de los esfuerzos pasados) y los inductores que impulsan la acción futura.

Cada acción desarrollada por las distintas áreas, responde a la estrategia definida y cada una sabe en qué modo afectan dichas acciones a esta estrategia, porque existe un modo de hacer un seguimiento de las mismas, reflejado en el Balance Scorecard.

La Visión y la Estrategia general de la empresa, se ordenan mediante el Cuadro de Mando Integral, alrededor de cuatro perspectivas básicas:

2.7.1.- Finanzas: Este aspecto resume el propósito último de las organizaciones comerciales, y se enfoca en producir mejores ganancias para los accionistas o dueños de las organizaciones. En una organización sin fines de lucro, esta perspectiva puede verse como el objetivo de maximizar la utilización del presupuesto. Todo el esfuerzo de aplicar un programa de Cuadro de Mando Integral, entonces apunta a mejorar este aspecto, vía la aplicación de mejoras en la gestión del resto de las perspectivas.

2.7.2.- Clientes: Esta perspectiva incluye aquellos objetivos estratégicos que tienen en cuenta la satisfacción del Cliente. Es lógico pensar que un cliente más satisfecho, consumirá más de nuestros servicios o productos, mejorará nuestra imagen y nos posicionará mejor ante nuestra competencia. Vemos entonces, que una mejora en este aspecto, repercutirá directamente en las ganancias de nuestra Organización, es decir en la perspectiva Financiera.

2.7.3.-Procesos Internos: Para poder mejorar la satisfacción del Cliente, o para mejorar la utilización de nuestros recursos, vía reducción de costos, o gastos, seguramente se deben mejorar los Procesos Internos, en cuanto a la cadena de valor. Cualquier mejora

en este aspecto, entonces, tiene un impacto en las perspectivas de Clientes y Finanzas.

2.7.4.- Aprendizaje y Crecimiento: Esta perspectiva incluye aquellos aspectos relacionados con los recursos humanos necesarios para poder implementar las mejoras en el resto de las perspectivas. Generalmente se muestra como la base del resto de las estrategias, tanto en los aspectos operativos, para poder cumplir con las metas de mejora en los procesos internos, como en los aspectos de satisfacción de nuestros empleados, lo que es una condición necesaria para mejorar la atención a nuestros Clientes.

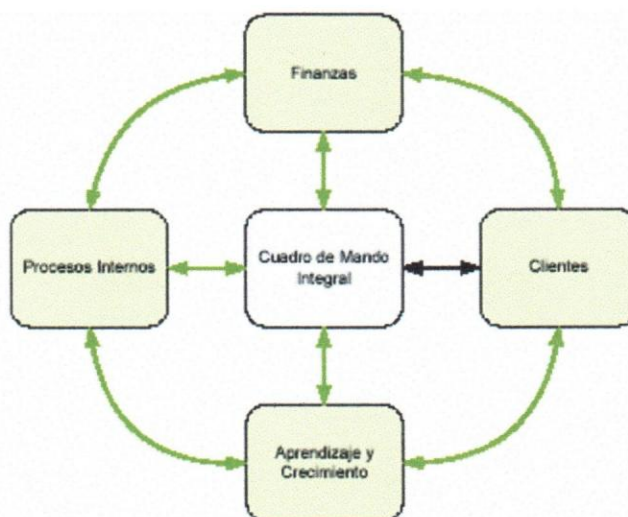


Figura N°2.- Cuadro de Mando Integral. Perspectivas

Fuente: Ing. Alejandro Sueldo

Una vez construido el mapa estratégico, dónde se ve como se relacionan cada uno de los objetivos, se debe analizar cuáles serán las métricas o indicadores clave, que permitirán saber en que medida se están alcanzando cada objetivo.

El mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el BSC. La configuración del mismo no es fácil, requiere un

buen análisis por parte de la dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, están en sintonía con la estrategia.

El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las empresas, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importantes y, de hecho, no expresan relación matemática alguna, no es algo determinista. El hecho de llevar a cabo un esfuerzo en la preparación del mapa estratégico, proporciona un aprendizaje para el equipo que está intentando implantar el BSC, y ello favorece que todos se alineen y enfoquen hacia la estrategia de la empresa.

El aporte de Kaplan y Norton se ha centrado sobre todo en la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando empresarial. La idea subyacente es muy simple, se reconoce que la finalidad última de la práctica empresarial, el beneficio, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: el financiero, el comercial, los procesos internos y la formación.

Simplificando mucho se podría decir que los buenos resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes fieles y rentables. Esta fidelidad sólo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que, a su vez, requiere un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.

Estas relaciones hacen posible el establecimiento de una cadena causa - efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. Conociendo como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia. De esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos, y estos se alinean con las expectativas de clientes, lo que a la

larga será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión.

2.7.5.-Iniciativas Estratégicas

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. Es importante priorizar en función de los objetivos estratégicos.

Si se analiza el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos, se pueden visualizar iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de esos objetivos y objetivos estratégicos sin soporte de iniciativas. Las iniciativas pueden tener sus propios indicadores para el seguimiento e incluso un BSC particular.

2.7.6.- Indicadores

Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que permiten visualizar si se están cumpliendo o no los objetivos estratégicos. Un objetivo estratégico, como por ejemplo el desarrollo de capacidades comerciales del personal clave, puede medirse a través de indicadores.

Hay que poner de relieve que no existen indicadores perfectos y que puede convenir medir ciertos objetivos a través de varios indicadores. En un CMI podrá haber más indicadores que objetivos. Los objetivos son el fin mientras que los indicadores son el medio para medirlos.

Además del establecimiento de indicadores para el seguimiento de los objetivos e iniciativas, es deseable dotar de una cierta flexibilidad al modelo como instrumento de evaluación, análisis y

reflexión estratégica. Por este motivo, es importante establecer procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria de los indicadores.

2.7.7.- Lineamientos estratégicos y BSC

El proceso para definir el Cuadro de Mando Integral se inicia con la definición de la visión que describe la imagen-objetivo que la empresa desea alcanzar a largo plazo (generalmente diez años). Pero la definición de la visión parte de los fines y valores relacionados con la perspectiva de los accionistas, y de la misión que se relaciona con la de los clientes. Los objetivos y estrategias que se desea cumplir en el mediano plazo (tres o cinco años) en el intento de cumplir la visión, también son definidos desde las cuatro perspectivas.

Estas relaciones entre perspectivas y lineamientos estratégicos, que pueden ser visualizadas en el cuadro 1, permiten lograr el balance que trata de establecer el BSC entre las variables de orientación externa, importantes para los accionistas y clientes, y las variables de orientación interna referentes a los procesos del negocio, innovación, aprendizaje y crecimiento.

2.8.- Comités de Tierras Urbanas: Los CTU son modelos de organización horizontales y autónomos que tienen como objetivo realizar todas las actividades para lograr la adquisición del título de propiedad de la tierra de un sector o comunidad y buscar soluciones a los problemas de tipo urbanos.

2.8.1.- ¿Qué hacen los Comités de Tierras Urbanas?

- Proponer las poligonales del barrio sector. Estos son los límites que encierran a una comunidad. De dónde a dónde va el barrio o sector, cuántas familias hay, cómo se llaman, etc. Estas poligonales deben ser llevadas a la alcaldía para su aprobación.

- Recoger información sobre las parcelas del barrio o sector y sobre los propietarios de viviendas.
- Hacer un plano de la comunidad, de sus parcelas, sus viviendas, cuántos pisos tienen, para qué se usan y otras informaciones que permitan hacer el ordenamiento urbanístico básico de la comunidad. Levantamientos catastrales por medio de cooperativas organizadas.
- Hacer la carta de barrio.
- Llevar todos estos recaudos a la Oficina Técnica para la Regularización de la Tierra y solicitar que se inicien los trámites para recibir la propiedad de la tierra de nuestra comunidad.

2.9.- Cooperativa: Es una sociedad de personas legalmente constituidas que se unen con la finalidad de resolver necesidades comunes. Las cooperativas son asociaciones autogestionarias, el proceso de toma de decisiones y la propiedad de los bienes pertenecen a todos los asociados en forma equitativa.

Están regidas por la Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento. Supervisadas y asesoradas por la Superintendencia Nacional de Cooperativas.

2.9.1.- ¿Cómo se forma una cooperativa?

Para formar una cooperativa es necesario que se reúna un grupo de personas que tengan un mismo problema o necesidad y que deseen resolverlo utilizando una cooperativa. También es necesario que en el grupo exista el deseo y la disposición de colaborar en el funcionamiento y administración, así como el deseo de formarse y capacitarse para llevar adelante su empresa.

2.10.- *Censo de población y vivienda*: Es el estudio, para un momento dado, de una zona determinada de un país o de este en su totalidad, que da como resultado la enumeración de toda la población y de las viviendas, además de la recopilación de la información demográfica, social y económica concerniente a dicha población, así como de las características de la vivienda.

2.11.- *Densidad de Población*: Relación entre el número de habitantes por kilómetro cuadrado de superficie.

2.12.- *Población rural*: Comprende las localidades o centros poblados, con una población de menos de 2.500 habitantes.

2.13.- *Población Urbana*: Es la población que reside en los centros poblados mayores de 2.500 habitantes.

2.14.- *Coopetencia*: Es un paradigma de estrategia empresarial creado por Barry Nalebuff y Adam Branderburger, que se fundamenta en combinar la competencia entre empresas con la cooperación. El punto de partida para una estrategia basada en coopetencia es pensar en complementos. Se trata de aquellos productos, a menudo proporcionados por otras compañías, que se utilizan conjuntamente con los de la empresa.

2.15.- *Apalancamiento de recursos*: Se han usado recursos de otros, financieros o tecnológicos, para alcanzar sus metas, no solamente los propios.

2.16.- *Estiramiento de recursos*: Es ser capaz de hacer más con menos, aprovechando los recursos y estirándolo al máximo. Utilizan los mismos recursos para alcanzar múltiples metas.

2.17.- *Organización Comunitaria de Vivienda (O.C.V.)*: Grupo de personas organizadas para conseguir sus viviendas, comprando terreno y buscando un equipo técnico para la elaboración de proyecto y luego ser gestionado a través de un organismo público para la construcción de la obra.

CAPITULO 3

MARCO ORGANIZACIONAL

3.1.- HISTORIA

INMUVI comenzó sus actividades el 01 de Enero de 1995, después de ser aprobado por la Cámara Municipal, y presentado en la Ordenanza sobre la Creación del Instituto Municipal de la Vivienda del Municipio “José Félix Ribas”, el 28/12/1994 publicado en Gaceta Municipal Extraordinaria N° 03-94, como respuesta a la necesidad de viviendas a nivel municipal, para la elaboración y aplicación de instrumentos que permitan el conocimiento de la realidad existente y como atenderla. Esta entidad actúa con carácter de instituto autónomo.

Como todo organismo público a nivel municipal sus dirigentes son asignados por la alcaldía del municipio, pues estos son cargos de confianza para su alcalde. Por lo tanto se puede derivar que desde su creación han pasado por el instituto varios dirigentes desde la fecha de su inicio hasta nuestros días, dependiendo del alcalde del momento y de las necesidades del municipio. Los directores que han laborado en la institución son los siguientes:

- Ing. Ana Marco (94-95)
- Sr. Luis Morillo Báez (96-97)
- Arq. Verónica González (97-99)
- Ing. José Ríos (99-02)
- Ing. Juan Alberto Pérez (02-03)
- Arq. Bolivia Falcone (03-04)
- Ing. Gildela Amaro (04-05)
- Arq. Mariam Noguera (05-actual)

A partir de Noviembre del 2004 se incorporó al INMUVI la nueva dirección, que tomó posesión de sus cargos a principio del mes de Noviembre de 2004, y que estuvo en la búsqueda de hacer más efectiva y eficaz su gestión y de llegar a la comunidad con respuestas antes sus problemática a nivel habitacional.

En el mes de Julio de 2005 se incorporó nueva dirección que seguirá con los lineamientos y directrices de su antecesora.

3.1.1.- Misión: Definir y coordinar la política que, en materia habitacional emprenda la Alcaldía del Municipio “José Félix Ribas”, elaborando, orientando, planificando, promoviendo y ejecutando Programas Habitacionales, asumiendo la Planificación Estratégica como herramienta gerencial. Coordinando con todas las instancias del Gobierno Regional y del Gobierno Nacional, para la elaboración y aplicación de instrumentos que permitan el conocimiento de la realidad existente y así, asesorar a la comunidad organizada o no para conformarlas como Asociaciones Civiles u O.C.V., de acuerdo a los lineamientos de los Organismos Municipales, Regionales y Nacionales.

3.2.- LEYES QUE SUSTENTAN AL INMUVI

El INMUVI para laborar y ejercer todo lo referente a la materia habitacional se rige bajo las siguientes normas y estatutos:

- Ley Orgánica del Trabajo. N° 37.857 del 14 de Enero de 2004.
N° 37.928 del 30 de Abril de 2004.
- Ley Orgánica de Régimen Municipal. Reglamento parcial N°1
(Decreto N° 1.297)

- Ley del Subsistema de Vivienda y Política Habitacional. Gaceta Oficial N° 5.392 Extraordinario del 22 de Octubre de 1.999. N° 37.066 del 30 de Octubre de 2000. N° 37.728 del 9 de Julio de 2003.
- Ley Geográfica y Catastro Nacional. Gaceta Oficial N° 37.002 viernes 28 de julio de 2000.
- Ley Orgánica de Régimen Presupuestario. Tomado de la gaceta Oficial N° 36.916 de Fecha 22 de Marzo del 2000 y N° 5.128 Extraordinario del 30 de Diciembre de 1996.
- Ley de Licitaciones. N° 5.556 Extraordinario del 13 de Noviembre de 2001. n° 37.926 del 28 de Abril de 2004.
- Ley contra la Corrupción. N° 5.637 Extraordinario del 7 de Abril de 2003.
- Ley Especial de Regularización de la Tenencia de la Tierra en los Asentamientos Urbanos Populares. Decreto 1.666.
- Condiciones Generales de Contratación para la Ejecución de Obras. Decreto 1.417. fecha 31 de Julio de 1996.
- Ordenanza sobre Organización y Funcionamiento del Consejo Local de Planificación Pública del Municipio "José Félix Ribas". Fecha 25 de Octubre de 2002.
- Ley de Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat. Gaceta Oficial N° 38.182 de fecha 9 de Mayo 2005

3.3.- ORGANISMOS COLABORADORES

El Instituto debe trabajar conjuntamente con otras instancias a nivel Municipal, Estatal y Nacional para darle soluciones a las problemáticas que enfrenta el municipio en materia de vivienda, ya que el mismo no cuenta con los recursos necesarios para su ejecución. Para esto se coordinan los proyectos y planes que se efectúan con otros organismos, que prestan su colaboración técnica y financiera para llevarlos a cabo, además de la celebración de Convenios o Contratos con entes públicos o privados para la realización de los fines del Instituto.

Tales instancias son:

- Ministerio de Hábitat y Vivienda
- CONAVI
- Comité Estatal de Vivienda
- INVIVAR (Instituto Corporativo de Vivienda del Estado Aragua)
- FONDUR
- IAN
- SAVIR (Servicio Autónomo de Vivienda Rural)
- INAVI
- Fundabarrios
- Gobernación del Estado Aragua
- Alcaldía del Municipio José Félix Ribas
- Sector privado

3.4.- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

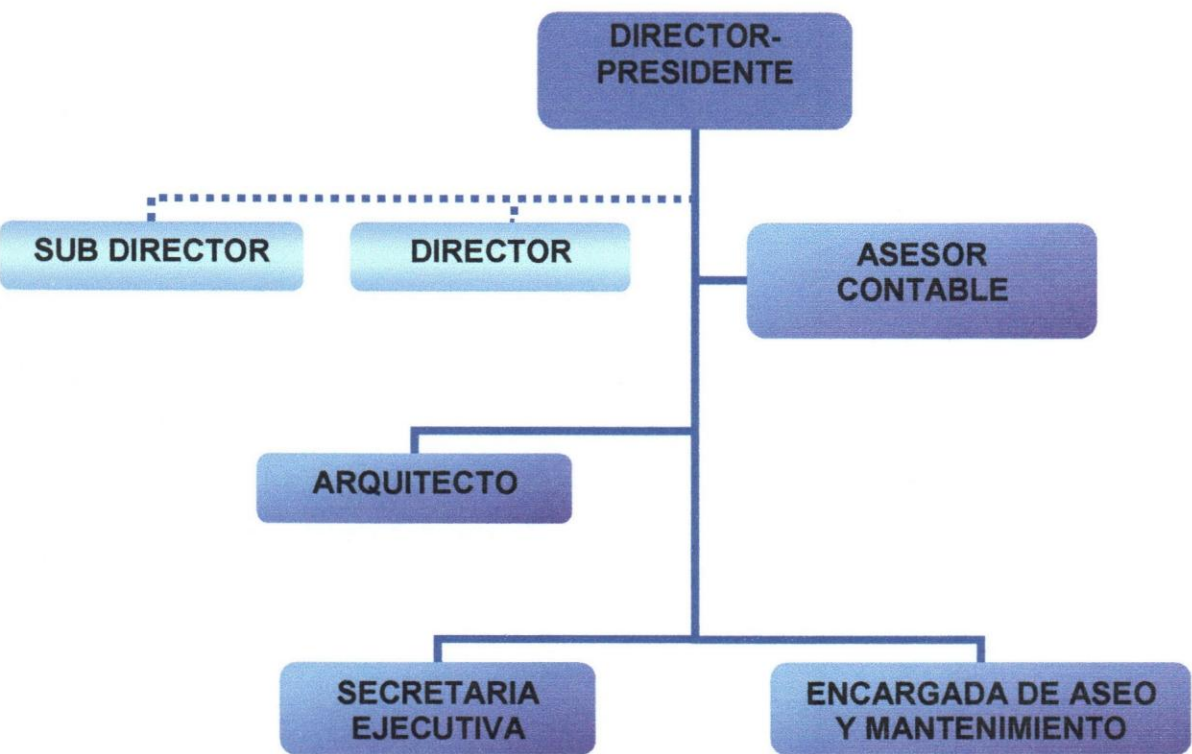


Figura. N°3.-Estructura organizativa de INMUVI 2005

Fuente: Instituto Municipal de la Vivienda, Municipio Ribas

Al observar el organigrama actual es evidente que el INMUVI adolece de una estructura organizativa adecuada que permita dar cumplimiento cabal a los objetivos fundamentales para los cuales fue creado el Instituto, pues el equipo de trabajo no se da abasto para cubrir la demanda de necesidades de la comunidad y para la elaboración de proyectos que ayuden a solucionar la problemática habitacional.

3.5.- RELACIÓN CON OTROS DEPARTAMENTOS DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO JOSÉ FÉLIX RIBAS

El Instituto Municipal de la Vivienda labora mancomunadamente con otros departamentos y direcciones de la Alcaldía del Municipio José Félix Ribas, permitiendo de este modo la colaboración, apoyo y asesoría en cualquier actividad ó proyecto que se necesite. Las Direcciones y Dependencias con las cuales se labora se enumeran a continuación:

- *Dirección General de Finanzas y Control de Gestión:* Se encarga de llevar la administración de toda la Alcaldía y coordinar todas las direcciones. Además de organizar los eventos, reuniones y convocatorias de la Alcaldía. Es el encargado de programar los pagos y aportes a los institutos autónomos.
- *Dirección sectorial de Infraestructura:* Presta la colaboración y asesoría en todo lo referente a obras, proyectos, servicios, variables urbanas.
- *Jefatura de Catastro:* Aporta información completa y detallada acerca de los bienes y terrenos que se encuentran en el municipio y el status de los mismos.
- *Sindicatura:* Brinda asesorías específicas bajo previa solicitud por escrito de casos legales que se presenten en el Instituto.
- *Contraloría Municipal:* Ejerce auditoria de todas las operaciones financieras y administrativas del Instituto.

- *Bienes Municipales:* Realiza los inventarios del patrimonio con el que cuenta el Instituto, los bienes muebles e inmuebles, aportes y donaciones adquiridos por el mismo.
- *Tesorería:* Su labor es la de administrar y otorgar el aporte del situado constitucional del municipio.
- *Dirección de Recursos Humanos:* Brindan la asesoría necesaria en materia de recursos humanos y decretos de ley de índole laboral.
- *Dirección Sectorial de Prevención y Seguridad Ciudadana:* Presta la colaboración y apoyo en el campo de su dirección en todos aquellos momentos que sean requeridos, por ejemplo, visitas de inspección o reuniones de asambleas en comunidades que representen algún riesgo para el personal del INMUVI.
- *Dirección de Comunicación e Información:* Se encarga de publicar a través de prensa local los logros y actividades realizadas por el Instituto con y para las comunidades del Municipio.
- *Dirección Sectorial de Desarrollo Social:* Presta toda la colaboración a través de sus promotores para cualquier actividad social donde se requiera sus servicios.

3.6.- COSTO - BENEFICIO

La mayoría de los costos generados por los trabajos y proyectos elaborados son absorbidos por el Instituto Municipal de la Vivienda, tanto las horas hombres que se invierten en su elaboración como todo lo referente a papelería del mismo, contando con la ayuda y colaboración de las O.C.V. y

comunidades organizadas que deseen realizar sus proyectos de vivienda para garantizar el hábitat en el que se desenvuelven, ya que el instituto no cuenta con los recursos necesarios para cubrir todos los gastos que se generen.

El INMUVI no obtiene ningún beneficio económico por los proyectos generados y ejecutados en el Instituto, solo el beneficio que da el satisfacer los deseos de todas aquellas familias necesitadas de los estratos sociales definidos dentro de la clase media a baja que se ven favorecidas al optimizar sus condiciones vida y por ende contribuir con el mejoramiento del hábitat de los sectores donde se realicen los proyectos.

3.7.- PRESUPUESTO

El Instituto recibe un aporte anual del 5% del Situado Constitucional del Municipio José Félix Ribas, cuyo monto para el año fiscal 2005 es de Bs. 424.174.014,00 y se transfiere al INMUVI mediante pagos mensuales de Bs. 35.347.834,50, del monto total solo el 35% del presupuesto va destinado a cubrir gastos de inversión según necesidades. Para cubrir la contratación y ejecución de obras se debe esperar acumular los aportes mensuales durante varios meses para lograr obtener los recursos suficientes, además de todos los gastos que se generan por conceptos de nóminas, servicios básicos y honorarios profesionales según las necesidades presentadas.

CAPITULO 4

DESARROLLO DEL PROYECTO

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron herramientas fundamentales para el desarrollo del Modelo para un Plan Estratégico de una corporación o empresa, como lo son la cadena de valor, el modelo de la 7 "S" de McKinsey, el modelo de diamante de Porter, el análisis de grupos estratégicos, etc., los cuales fueron diseñados para organizaciones empresariales que reconocen la necesidad creciente de disponer de una planificación estratégica que los ayude a manejar sus organizaciones para una mejor rentabilidad y productividad en una era de constantes cambios.

En el caso de estudio se utilizaron las mismas herramientas pero tomando en cuenta que se está analizando un organismo público, el cual no se creó para generar rentabilidad o ganancias, sino para resolver la problemática habitacional en comunidades que no cuentan con los recursos necesarios para habitar una vivienda digna. Por lo tanto estas metodologías fueron adaptadas y modificadas para el desarrollo del Modelo para un Plan estratégico de un ente gubernamental que permita:

1. Integrar los factores políticos, económicos, sociales y militares del proceso social y prever claramente las situaciones de conflicto y consenso.
2. Estructurar un mecanismo de participación social capaz de recoger las demandas y apoyos del pueblo para canalizarlos apropiadamente.
3. Realizar un esfuerzo de gestión horizontal, determinado por un proceso administrativo que asegure la vinculación eficiente entre objetivos y resultados.

4. Realizar un esfuerzo de gestión vertical determinado por la desagregación de los planes en programas y proyectos hasta llegar a las acciones operativas.

4.1.- ANÁLISIS INTERNO

4.1.1.- Opiniones de la actuación del INMUVI

La muestra realizada para el Análisis Interno se realizó a nivel de los Organismos que rigen el desarrollo del Municipio Ribas, directiva del INMUVI y la Comunidad conformada por Comités de Tierras Urbanas, Cooperativas y O.C.V., para determinar como ellos perciben la actuación que hasta el momento a mantenido el INMUVI y como ellos aspiran que sea el desempeño de ahora en adelante.

4.1.1.1.- Dirección del Instituto Municipal de la Vivienda

En la ejecución del instrumento de recolección de información, basada en la entrevista, la cual se le realizó a la Dirección del INMUVI, (cuya gestión comenzó a finales del año 2004) determino cual es su opinión de lo que ha sido la actuación del instituto hasta ese momento, entre los puntos más importantes están los siguientes:

- Existe una insuficiente asignación presupuestaria para una Institución de gran envergadura, la cual debe dar respuestas inmediatas a las necesidades de las comunidades en materia habitacional. Con el diagnóstico de la problemática existente en el municipio, el Instituto intenta dar respuesta, pero con el aporte anual que es otorgado al INMUVI (5% del situado constitucional del municipio), el 35% del presupuesto debe ser asignado para gastos

de inversión en proyectos, el cual es insuficiente para emprender todos los planes y metas requeridos que den soluciones efectivas y necesarias en materia habitacional a lo antes expuesto.

- Como consecuencia del punto anterior, se han realizado proyectos que benefician solo a unas pocas familias, como consecuencia del punto antes expuesto, cuando en realidad la problemática en vivienda en el municipio es mucho más grande. El déficit de vivienda en el Municipio Ribas es de 15.000 aproximadamente, sin contar el número de viviendas que se encuentran en mal estado, las viviendas improvisadas (ranchos) y aquellas que se encuentran en zonas de alto riesgos. Lo que hace que los trabajos antes realizados sean solo pañitos calientes que no dan con la solución del problema.
- La ausencia de una sala técnica compuesta por Ingeniero civil, TSU en construcción civil, dibujante, etc., que proporcione el apoyo y la asesoría requerida para garantizar una asistencia habitacional integral, destinada a formular, programar, coordinar, ejecutar y controlar de manera eficaz y efectiva los proyectos que se necesitan para atacar la problemática existente.
- Otro grave problema que tiene el municipio es que no cuenta con terrenos municipales, que permitan desarrollar proyectos habitacionales, aunado al poco poder adquisitivo que posee el Instituto y la Alcaldía para la compra de terrenos privados.
- Una situación que siempre se ha presentado en los organismos públicos, es la lentitud y la burocracia que no permite que los proyectos se hagan realidad y muchos de ellos se engaveten, perdiendo todo el esfuerzo realizado para la ejecución de los mismos y agravando la problemática en materia de vivienda.

- El INMUVI esta conciente de que la comunidad esta mejor organizada e informada de todos sus derechos y como ejercerlos para así lograr que sus metas se hagan realidad

La situación deseada para el INMUVI según la directiva es la siguiente:

- El Instituto se debe encargar de dar respuestas expeditas al alto déficit de vivienda que existe en el Municipio Ribas y todo lo referente en materia habitacional, atendiendo los casos y problemáticas presentados por la comunidad.
- Esto se lograría elaborando, planificando, promoviendo, ejecutando y coordinando programas habitacionales con todas las instancias del Poder Municipal, Estatal y Nacional para la elaboración y aplicación de instrumentos que permitan el conocimiento de la realidad existente. Dándole celeridad a los trámites y permisología para que los proyectos no se dilaten, ni se dejen olvidado.
- Prestando el apoyo y la asesoría requerida para garantizar una asistencia habitacional integra, a través de la comunidad organizada y no organizada que participa como beneficiario, permitiendo dar respuestas a un número mayor de familias necesitadas.
- El objetivo más importante para el instituto es contar con el presupuesto y los recursos necesarios para llevar a cabo todos los planes que den respuesta a las necesidades de las familias del municipio Ribas

4.1.1.2.- Comunidad

Ellos son los beneficiados con la labor realizada en el INMUVI, por lo tanto son los primeros interesados en que este organismo tenga un

desempeño eficiente. Estas comunidades están conformadas por familias necesitadas de los estratos sociales definido dentro de la clase media a baja, con ingresos inferiores a 55 Unidades Tributarias.

Se aplico el instrumento de la entrevista a los dirigentes de los Comités de Tierras Urbanas (C.T.U.) y Organización Comunitarias de Viviendas (O.C.V.)

Todas estas comunidades organizadas llegan a las mismas conclusiones acerca de la actuación actual del INMUVI, los puntos que exponen son los siguientes:

- No han visto hecho realidad ningún proyecto de vivienda elaborado por el INMUVI, mucho de ellos no llegan a concretarse
- El INMUVI necesita estar en mayor contacto con las comunidades para detectar cuales son las necesidades que tienen los sectores del municipio Ribas
- No atienden los casos con la rapidez que se necesitan, solo han sido otorgados créditos a algunas familias y realizados proyectos de menor envergadura en años anteriores.
- Entienden que el INMUVI no posee los recursos necesarios para resolver todos los problemas que presentan las comunidades, pero para ellos este organismo es uno de los pocos entes a los cuales pueden recurrir para ser escuchados y exponer sus casos.
- Reconocen que actualmente hay mayor voluntad de hacer las cosas bien y prestar un mejor servicio por parte de la nueva directiva del INMUVI.
- En la actualidad las comunidades están informadas de todas las políticas gubernamentales y las facilidades para obtener su techo propio, y están mejor organizadas en O.C.V. para lograr sus viviendas.

Estas comunidades consideran que el INMUVI debería proporcionarles lo siguiente:

- Respuestas más rápidas con hechos, que resuelvan el déficit de viviendas en el municipio Ribas
- Otorgamientos de créditos para ampliación y mejoras de sus viviendas
- Realización y Ejecución de proyectos con obras que mejoren la calidad de vida de las familias necesitadas
- Sustitución de ranchos por casa dignas con todos sus espacios bien definidos y segun las necesidades de cada familia
- Mayor Comunicación y Cooperación entre las comunidades y el INMUVI, para que se impulsen los proyectos y lleguen a feliz término.

El Registro de Viviendas 2005 (Anexo 1) realizado en el Municipio Ribas, también concentro la opinión de la comunidad, generando las siguientes conclusiones.

4.1.2.- CADENA DE VALOR

Este esquema analítico permitió dividir al INMUVI de acuerdo con sus actividades relevantes desde el punto de vista estratégico a fin de identificar aquellas actividades que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial.

Descomponemos al INMUVI en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando se desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y con mayor diferencia que sus competidores.

Hay que tener en cuenta que el INMUVI es un organismo público que presta un servicio social en materia habitacional y su fin esta en llegarles a más familias sin pretender ningún lucro ni rentabilidad para la institución.

Para el análisis de la Cadena de Valor, se procedió inicialmente a la definición de las actividades, agrupadas en actividades primarias y de soporte. Posteriormente, estudiando la manera en que era realizada cada una y los recursos que empleaba, luego se extrajeron las debilidades y fortalezas asociadas al proceso de creación de valor.



Figura N°4.- Cadena de valor

Fuente: Francés, Antonio. Estrategia para la empresa en América Latina

4.1.2.1.- ACTIVIDADES PRIMARIAS:

Diagnóstico de la situación:

El Instituto se encarga de recibir a todas las familias y comunidades para que expongan su problemática habitacional y el tipo de ayuda que desean recibir, toda esta información es procesada y vaciada para llevar un registro de vivienda, la cual permite detectar el déficit de viviendas y las condiciones en las cuales se encuentran las casas. Para ello INMUVI realiza las siguientes actividades:

- Recepción de peticiones de las comunidades

- Elaboración de planillas socio-económica de las familias
- Recopilación de documentos de familias
- Selección y organización de las familias
- Inscripción de O.C.V., Asociaciones civiles y comunidades con o sin organización.
- Estadísticas de la situación en el municipio Ribas

Investigación de información

Una vez registrados los casos se procede a realizar una visita a las viviendas o terrenos para confirmar la información suministrada por las familias o a los terrenos y se procede a realizar un informe que exponga el diagnóstico de la situación. Para ello se realiza las siguientes actividades:

- Recopilación de información de terrenos y permisología
- Inspección de la viviendas y/o terrenos
- Levantamiento de vivienda y/o terreno
- Levantamiento fotográfico
- Informe de diagnóstico

Diseño:

En esta etapa se estudia la manera de abordar la problemática y se selecciona el programa a aplicar para la realización del proyecto, según normativa de CONAVI. Luego se procede a su diseño y elaboración. En esta fase es necesario realizar las siguientes actividades:

- Diseño de viviendas unifamiliares, multifamiliares y/o urbanismos
- Gestión de ingeniería a las diferentes disciplinas de ingeniería (civil, eléctrico, sanitario, etc.)
- Elaboración de informe del proyecto

Financiamiento:

Dependiendo de la problemática y del programa que se seleccione para su solución, se tiene que buscar el organismo más adecuado que pueda incluir al proyecto en su presupuesto para su ejecución. Todo esto debido a que el Instituto no cuenta con los recursos necesarios para financiar las obras.

Acciones Claves:

- Búsqueda de ente financieros
- Gestionar los recursos necesarios para la realización del proyecto
- Tramitación de requisitos

Negociación / Contratación de profesionales y entes ejecutores:

Una vez aprobado el proyecto y otorgado los recursos se procede a buscar al recursos humano capacitado o empresas constructoras que ejecutará la obra. De acuerdo al monto de la obra se realiza una adjudicación directa o licitación.

Acciones Claves:

- Actualización de lista de profesionales, promotores y empresas constructoras
- Proceso de adjudicación directa o licitación
- Contratación y negociación de profesionales, empresas y constructoras

Inspección de obras:

Para la puesta en marcha de la obra se realiza la inspección que determina si la obra se esta ejecutando de manera correcta.

Acciones Claves:

- Inspección y supervisión de obra

- Entrega de informes

Entrega de obra:

Al terminar la obra se realiza la inspección final para determinar que todo esta según lo proyectado y se procede a la entrega de la obra a sus beneficiarios (mano en llave si es una vivienda nueva)

Acciones Claves:

- Inspección final de la vivienda
- Adjudicación de viviendas a beneficiarios

Atención al público:

El Instituto se encarga de dar asesorías a todas aquellas personas, comunidades, O.C.V. y Asociaciones Civiles que así lo soliciten, de todos los lineamientos y programas habitacionales establecidos por los Organismos Nacionales y Regionales. Además de asesorar en el área técnico-construtivo-financiero- legal, para la adquisición del terreno y la construcción de la vivienda.

4.1.2.2.- ACTIVIDADES DE SOPORTE:

Dirección:

Realizan todas las actividades relacionadas con la gestión y administración del Instituto, planificando las actividades para atender a la comunidad en sus problemáticas y tramitando con otros organismos para que otorguen los recursos y colaboren con la ejecución de los proyectos.

Acciones Claves:

- Gerencia General
- Planificación y control
- Sistemas y procedimientos

- Relaciones públicas e institucionales

Finanzas:

Todas las actividades relacionadas con la administración y distribución de los recursos otorgados al INMUVI

Acciones Claves:

- Caja
- Contabilidad

Recursos Humanos:

Se encarga de la selección y evaluación del personal que labora en la institución, este tipo de actividades es realizado por la directora, ya que no se cuenta con el personal necesario para ejecutar todas las actividades que hacen falta para su buen funcionamiento.

Acciones Claves:

- Selección
- Remuneración
- Administración
- Evaluación de desempeño

Aprovisionamiento:

Todo lo relacionado con la compra de papelería e insumo necesarios para utilizar en la oficina.

Acción Clave:

- Compra de insumos de oficina

Administración de contratos:

Una vez realizado la contratación de los diferentes actores involucrados en una obra se realiza el seguimiento de las cláusulas en los

contratos para verificar que todo se este cumpliendo, y realizar los cambios cuando sea necesario, previa negociación con las partes involucradas.

Acciones Claves:

- Validación de Riesgos y Responsabilidades.
- Cambios a los contratos, disputas y reclamos.
- Interpretación de documentos.
- Obtención y presentación de garantías.

Muchas de estas actividades son realizadas por la dirección del Instituto, ya que no se cuenta con el personal necesario para todas las actividades aquí mencionadas.

4.1.3.-MODELO DE LAS 7 “S” DE MCKINSEY

Basándose en el Análisis del Modelo de las 7 “S” de McKinsey, visualizaremos la situación actual del INMUVI, con el objetivo de identificar ventajas competitivas y aspectos a mejorar o corregir.

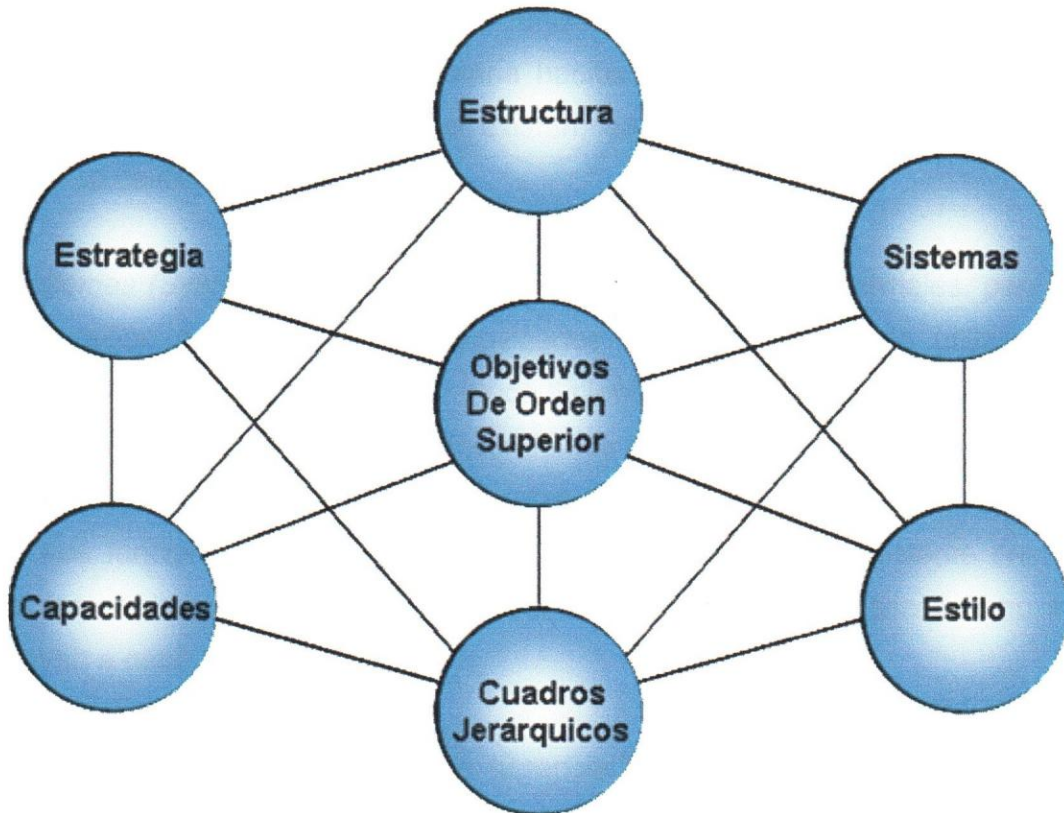


Figura N°5.- Diagrama de las 7 “S” de Mckinsey

Fuente: Francés, Antonio. Estrategia para la empresa en América Latina

Estrategia (Strategy): ¿Hay un plan estratégico que defina hacia donde ir y como llegar? El instituto no ha realizado ningún plan estratégico, el propósito de este trabajo es ser pioneros en la realización de una planificación que

permita guiar a la institución a un mejor aprovechamiento de los recursos y su gestión llegue a más familias en el Municipio Ribas.

Estructura (Structure): ¿Existe una estructura organizacional bien definida? ¿Está en concordancia con la estrategia? La estructura organizativa del organismo no es consona a las funciones que permita cumplir con los objetivos fundamentales en materia habitacional y no existe concordancia con estrategias, pues estas no existen, además de carecer del personal técnico calificado.

Sistemas (Systems): ¿Existen procedimientos formales o informales, para la realización de las diferentes actividades? ¿Son debidamente utilizados? ¿Resultan funcionales? Los procedimientos del Instituto son definidos informalmente, pero siguiendo lineamientos establecidos por los Organismos Nacionales y Regionales. En algunas ocasiones los procedimientos son pocos funcionales y muy lentos, aunados a la burocracia existente en los entes públicos, resultando que muchos de los proyectos realizados no se lleven a cabo.

Estilo (Style): ¿Cuál es el estilo gerencial? La dirección es realizada con autoridad muy marcada y estilo integrador, los canales de comunicación son un poco restringidos y con una gerencia flexible a los cambios.

Cuadros Jerárquicos (Staff): ¿Hay planes de carrera, entrenamiento e incentivos? ¿Se encuentra personal con experiencia o sin experiencia? No existen planes de entrenamiento ni incentivos. Actualmente el Instituto no cuenta con el capital necesario para capacitar y actualizar las competencias y habilidades de su personal requeridas para mejorar sus perfiles profesionales. Los puestos de mando esta en manos de profesionales jóvenes con experiencia y abiertas a cambios.

Capacidades (Skill): ¿Está el personal adecuadamente preparado? ¿Posee las destrezas necesarias? El personal está adecuadamente preparado y posee las destrezas necesarias. Aunque existe un déficit de personal necesario para cumplir con las funciones del Instituto.

Objetivos de orden superior (Superordinate goals): ¿el personal está alineado con la misión de la organización en cumplimiento de sus objetivos? Al ser una institución pública es frecuente que los mandos superiores sean cambiados por ser cargos de confianza y fácil remoción. Esto trae como consecuencia que el rumbo del INMUVI dependa de la dirección de turno, por lo tanto, es difícil mantener la cohesión entre sus empleados, con la reciente dirección se está en la búsqueda de conseguir dicha cohesión.

4.2.- ANÁLISIS EXTERNO

Para evaluar la actuación del INMUVI en el Municipio se realizó un análisis externo, considerando la evaluación a su vez de las funciones y programas de los organismos encargados de la problemática habitacional Nacional como son el Ministerio de Hábitat y Vivienda y el CONAVI, los cuales son el principal y segundo organismos reguladores de la vivienda a nivel nacional respectivamente y comparándolo con los Institutos Municipales de la Vivienda vecinos del Municipio para establecer una referencia a nivel municipal.

4.2.1.- MINISTERIO DE HÁBITAT Y VIVIENDA

Objetivos

Tiene como meta abarcar las áreas de habitabilidad, dar respuestas a los problemas de las familias y comunidades no sólo en materia de construcción sino sobre todo en el desarrollo del hábitat y comenzar a levantar urbanismos integrales, que dispongan de todos los servicios, desde educación hasta salud.

Objetivo General

- Resolución del problema habitacional con una visión integral
- Evaluación de los terrenos a ser destinados para la construcción de Desarrollos Endógenos Habitacionales Autosustentables.
- Establecimiento de la nueva institucionalidad.

El hábitat integral

El Hábitat Integral es la redefinición de nuestro hábitat, para la producción y reproducción de la vida familiar y comunitaria, para la

configuración de espacios de convivencia autónomos y articulados que abarquen todas las áreas de habitabilidad y que garanticen la satisfacción de las necesidades atendiendo aspectos tales como:

- El diseño en función del sitio geográfico y lugar cultural, según particularidades locales.
- La participación de la comunidad en su determinación.
- La inserción de la vivienda y del asentamiento en la trama urbana.
- El cumplimiento de requisitos mínimos de habitabilidad.
- La prohibición de hacinamiento espacial o familiar.
- La vivienda saludable en términos de sanidad, salubridad, ventilación e iluminación.
- Vivienda segura desde el punto de vista ambiental, social y estructural constructivo.
- Vivienda con espacios diferenciados social y funcionalmente.
- Viviendas con posibilidades de crecimiento y adaptabilidad al desarrollo futuro.
- Inserción en el hábitat con todos los servicios de infraestructura y aquellos de índole comunitaria.
- La calidad y accesibilidad física, ajustados a parámetros de densidad, distancias y otros.

4.2.2.- CONAVI



Es uno de los organismos públicos principales encargados de atender todo lo referente a la materia habitacional a nivel nacional y principal ente regulador y financiero en vivienda.

Misión: Planificar, coordinar y hacer seguimiento y control del cumplimiento del Decreto-Ley que regula el Subsistema de Vivienda y Política Habitacional, para lograr la participación eficiente de los diferentes actores públicos y privados que intervienen en el proceso habitacional, con el fin de satisfacer las necesidades de vivienda de la población venezolana.

Visión: Implementar el Decreto-Ley que regula el Subsistema de Vivienda y Política Habitacional y determinar las bases de la Política Habitacional del Estado.

CONAVI posee diferentes programas para hacerle frente a las problemáticas habitacionales que se presentan en el País, los cuales son los siguientes:

Programa I: Atención a los Pobladores de la Calle

Objetivo: Este Programa tiene por objetivo la Construcción, Reconstrucción, Ampliación, Remodelación, Mejora, Dotación de equipos fijos y mantenimiento mayor de edificaciones y otras construcciones destinadas al mejoramiento permanente y temporal e incluso al uso de personas sin hogar: indigentes, ancianos, niños y jóvenes entre otros. Brindar protección y apoyo a través de viviendas colectivas o albergues a todas aquellas personas que viven en la calle (Principalmente a niños y ancianos) como consecuencia del deterioro económico, social y cultural que en los últimos años ha incidido gravemente en nuestro país.

Programa II: Habitación Física de las Zonas de Barrios

Objetivo: Tiene por objetivo la homologación de las grandes Zonas de Barrios con el resto de la Ciudad de la que forma parte; se concentra en la Construcción, Reconstrucción, Ampliación, Remodelación, Mejoras, y

Mantenimiento Mayor de Obras de Prevención de Riesgos Geológicos y Equipamientos de Colectivos del ámbito intermedio

Programa III: Mejoramiento y/o Ampliación de Casa en Barrios y Urbanizaciones Populares

Objetivo: Tiene como Objetivo principal el otorgamiento de Créditos para el Mejoramiento y/o Ampliación de Viviendas, comprende también las mejoras y eventuales ampliaciones de otro tipo de residencias privadas en esa misma clase de asentamientos populares y en otros, como Zonas Centrales y otras Zonas de Viviendas Populares Tradicionales, consideradas o no de Valor Histórico Patrimonial.

Programa IV: Rehabilitación de Urbanizaciones Populares

Objetivo: Este programa esta dirigido a las Urbanizaciones Populares que fueron promovidas, proyectadas y construidas fundamentalmente por el Estado en sus distintos niveles y que se encuentren en estado de deterioro, que abarca desde Urbanizaciones Populares con un Alto Nivel inicial de calidad de edificación, hasta barracas, incluyendo toda clase de desarrollos regulares en su mayoría y algunos progresivos, con variadas calidades iniciales, e incluso asentamientos rurales absorbidos o no por ciudades, además de algunas urbanizaciones de promoción legal. La finalidad principal es llevar estas edificaciones a condiciones equivalentes a las presentadas al momento de su construcción.

Programa V: Nuevas Urbanizaciones y Viviendas de Desarrollo Progresivo

Objetivo: Dotación de Nuevas Urbanizaciones y Viviendas que puedan absorber el crecimiento de la Población Urbana y Rural de bajos ingresos, y evitar el desarrollo incontrolado de nuevos barrios con ranchos y por ende el costo que involucra la habilitación, ampliación y mejoras de estas edificaciones.

Programa Especial: Techo Propio

Objetivo: Este programa tiene como objetivo prestar atención y solución habitacional a las familias en situación de emergencia, por incapacidad o por imposibilidad de cotizar la Ley de Política Habitacional ancianos, familias sujetos de protección especial y aquellas personas cuyo ingreso mensual este por debajo de 55 Unidades Tributarias.

4.2.3.- Instituto de la Vivienda de Girardot (INVIGIR)

Visión: Entender VIVIENDA como el conjunto que conforma el componente social a la cual va dirigida y el urbanismo de los espacios donde se implanta, es decir considerando los servicios requeridos.

Objetivos:

- Lograr la construcción comunitaria de "VIVIENDAS DIGNAS" en terrenos municipales o en parcelas propiedad de los solicitantes.
- Orientar la participación del capital social del Municipio Girardot, bajo la premisa "UNIDOS POR UN HOGAR DIGNO" que enaltezca las condiciones de vida y, por ende, el bienestar social de la familia y la comunidad, en general.

Atención a las comunidades: Atiende directamente a todas aquellas solicitudes en materia de promoción y fomento de Vivienda en el Municipio Girardot a través del Instituto Municipal de la vivienda con la finalidad de orientar a la población en cuanto a los procedimientos a seguir para dotar a las familias de bajo nivel adquisitivo de una vivienda digna.

Obras y Proyectos: Dotan a las familias de bajo nivel adquisitivo de una vivienda digna ejecutando desarrollos habitacionales de conjunto, que incluyen urbanismo, acueducto, cloacas, energía eléctrica subterránea, áreas verdes y la construcción de las viviendas.

A través de un programa habitacional llamado "UNA CASA DIGNA PARA TI" Cambian el rancho por una casa de 36,00 m² con posibilidad

de crecimiento horizontal o vertical con sus servicios básicos: agua, cloacas y luz eléctrica.

Lo hacen de la siguiente manera:

- Inspección del terreno/parcela y las bienhechurías existentes.
- Estudio socio-económico de la familia.
- Elaboración del proyecto para enviarlo al CONAVI, FUNDABARRIOS, entre otros.
- Gestión de los recursos necesarios para ejecutar las construcciones.

4.2.4.- VARIABLES AMBIENTALES CLAVES:

Para determinar como el INMUVI es afectado por agentes externos, se identificaron las diferentes variables que se presentan en el país tanto económico, social, cultural como demográfico, que de una manera u otra agudiza las necesidades de las familias y por ende la problemática habitacional a nivel nacional.

4.2.4.1.-Fuerzas económicas

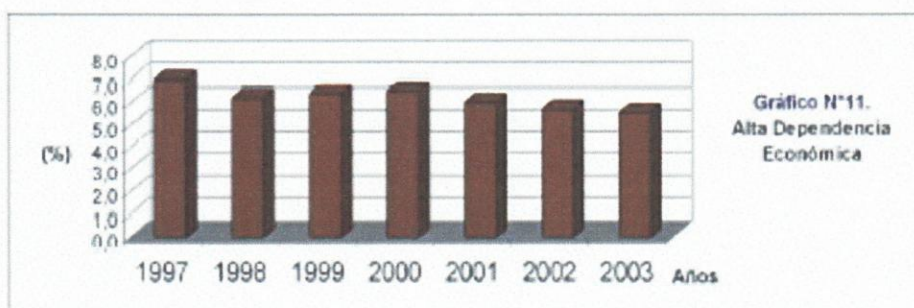


Figura N° 6.- Alta Dependencia Económica

Fuente: Ministerio del Hábitat y la Vivienda. INAVI. Indicadores del sistema Hábitat y Vivienda

En la figura N° 6 se observa que a nivel nacional existe una dependencia económica del 5,2%, la cual ha disminuido poco a poco a partir del año 1997.

Empleo	2000		2001		2002		2003	
	1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.
Total								
Población Activa	10.163.918	10.326.642	10.576.021	11.104.779	11.399.044	11.673.915	11.793.469	12.008.719
Tasa de Actividad	64,5	64,6	65,3	67,6	66,3	69,2	69,0	69,5
Tasa de Ocupación	85,4	86,8	86,3	87,2	84,5	83,8	80,8	83,2
Tasa de Desocupación	14,6	13,2	13,7	12,8	15,5	15,2	19,2	16,8
Hombres								
Población Activa	6.434.411	6.543.965	6.574.877	6.783.812	6.895.721	7.046.822	7.055.801	7.174.881
Tasa de Actividad	81,7	82,0	81,3	82,7	83,0	83,6	82,8	83,2
Tasa de Ocupación	85,8	87,5	86,8	88,4	85,8	85,6	82,5	85,6
Tasa de Desocupación	14,2	12,5	13,2	11,6	14,2	14,4	17,5	14,4
Mujeres								
Población Activa	3.729.507	3.782.677	4.001.144	4.320.967	4.473.323	4.627.093	4.727.668	4.833.838
Tasa de Actividad	47,2	47,3	49,3	52,5	53,6	54,7	55,2	55,8
Tasa de Ocupación	84,8	85,6	85,3	85,4	82,6	81,2	78,2	79,7
Tasa de Desocupación	15,2	14,4	14,7	14,6	17,4	18,8	21,8	20,3
Total								
Población Ocupada (clasificable)	8.676.661	8.960.209	9.121.949	9.681.975	9.608.843	9.778.478	9.517.223	9.985.319
Porcentaje de Formalidad	47,4	47,0	49,2	50,1	49,5	48,6	47,6	47,3
Porcentaje de Informalidad	52,6	53,0	50,8	49,9	50,5	51,4	52,4	52,7
Total								
Población Ocupada	8.682.864	8.960.890	9.123.510	9.685.997	9.611.854	9.786.176	9.524.775	9.993.806
Porcentaje de Ocupados en el Sector Público	15,6	14,8	15,1	14,6	14,2	14,0	14,4	14,0
Porcentaje de Ocupados en el Sector Privado	84,4	85,2	84,9	85,4	85,8	86,0	85,6	86,0

FUENTE: Encuesta de Hogares por Muestreo; INE

NOTA: Cifras obtenidas con proyecciones poblacionales basadas en los resultados definitivos del Censo 1990

Cuadro N° 1.- Indicadores de Fuerza de Trabajo

Porcentaje de ocupados según sector de la economía. 1er semestre 1997 - 2do semestre 2003

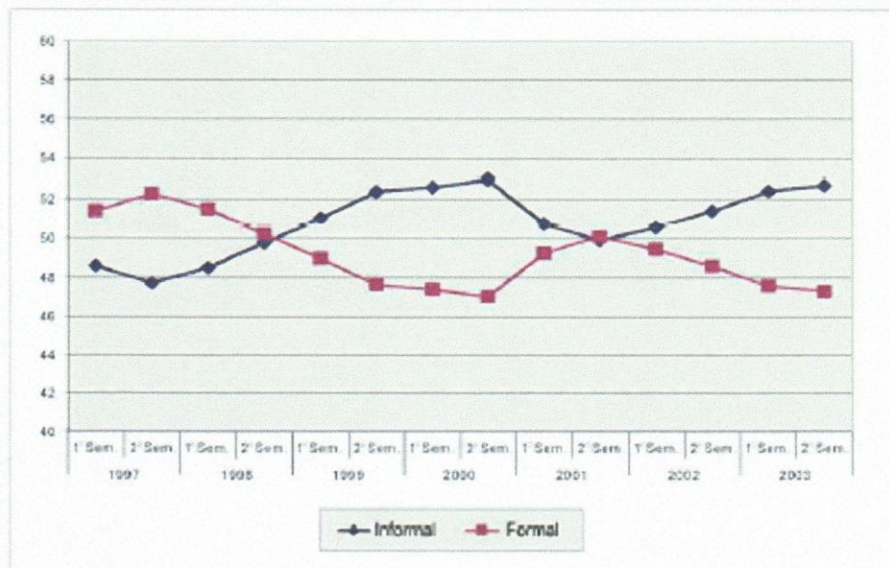
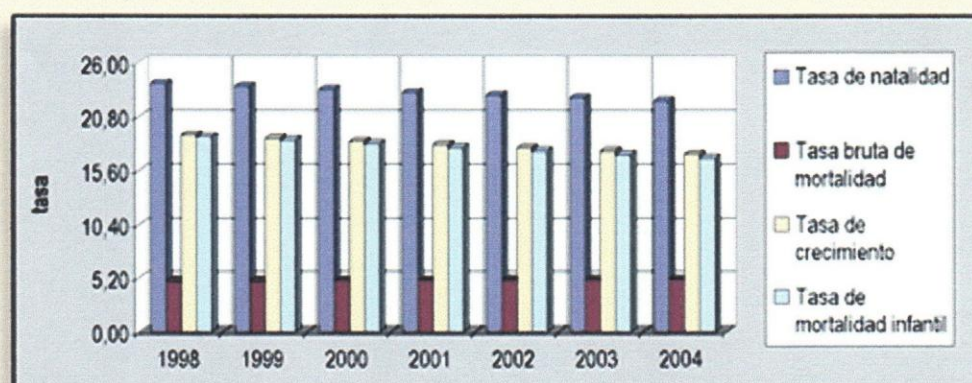


Figura N° 7.- Índices de ocupados según sector de la economía

Fuente: Ministerio del Hábitat y la Vivienda. INAVI. Indicadores del sistema Hábitat y Vivienda

El cuadro N° 1 y la figura N° 7 nos trasmite información económica de cómo se encuentra la situación de la fuerza laboral a nivel nacional y como se encuentra distribuida la masa laboral (informal y formal).

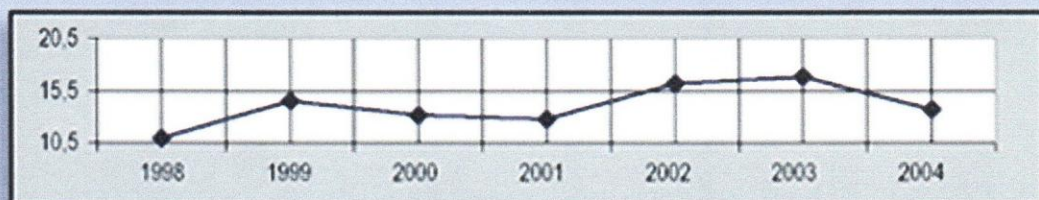
4.2.4.2.- Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Geográficas



Indicadores demográficos	Año						
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Tasa de natalidad (por mil habitantes)	23,99	23,71	23,43	23,15	22,87	22,59	22,31
Tasa bruta de mortalidad (por mil habitantes)	4,97	4,99	5,01	5,03	5,05	5,07	5,09
Tasa de crecimiento (por mil habitantes)	19,02	18,72	18,42	18,12	17,82	17,52	17,22
Tasa de mortalidad infantil (por mil nacidos vivos)	18,86	18,52	18,18	17,84	17,5	17,16	16,82

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Cuadro N° 2.- Natalidad y mortalidad en Venezuela



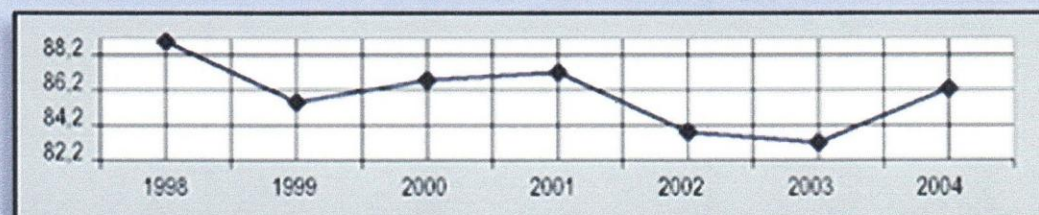
Indicadores globales de la fuerza de trabajo (%)	Año						
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	a/2004
Tasa de desocupación	11,0	14,5	13,2	12,8	16,2	16,8	13,7

Nota: Para el periodo 1998-2003 los datos se refieren al 2do. Semestre

a/: Datos correspondientes al mes de octubre

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Cuadro N° 3.- Tasa de desocupación laboral



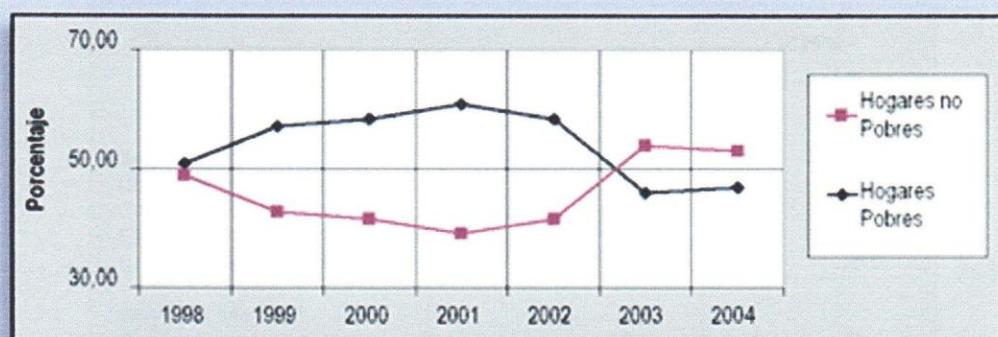
Indicadores globales de la fuerza de trabajo (%)	Año						
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	a/2004
Tasa de ocupación	89,0	85,5	86,8	87,2	83,8	83,2	86,3

Nota: Para el periodo 1998-2003 los datos se refieren al 2do. Semestre

a/: Datos correspondientes al mes de octubre

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Cuadro N° 4.- Tasa de Ocupación laboral

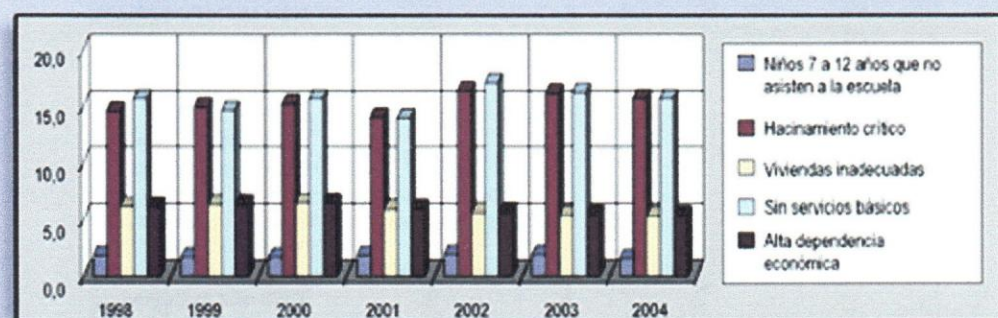


Nota: - Dato correspondiente al 1er. Semestre de cada año

- La metodología aplicada para el cálculo del índice es la de los ingresos

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Cuadro N° 5.- Índices de Pobreza



Nota: - No incluye a las viviendas de otro tipo y colectividad

- Se refiere al 1er. Semestre de cada año

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Cuadro N° 6.- Situación de Hogares Venezolanos

Servicios	Estimación (%)	IC95%	
		Li(%)	Ls(%)
Servicios año 1997			
Con alumbrado eléctrico	96,8	98,5	99,1
Con abastecimiento de agua por acueducto	92,5	91,1	93,9
Eliminación de excretas a cloaca o a pozo séptico	88,5	87,3	89,8
Con servicios telefónicos	34,0	32,0	36,0
Servicios año 1998			
Con alumbrado eléctrico	96,5	98,1	99,0
Con abastecimiento de agua por acueducto	92,8	91,6	93,9
Eliminación de excretas a cloaca o a pozo séptico	87,2	86,2	88,2
Con servicios telefónicos	34,0	32,4	35,7
Servicios año 1999			
Con alumbrado eléctrico	98,7	98,2	99,3
Con abastecimiento de agua por acueducto	92,4	91,2	93,6
Eliminación de excretas a cloaca o a pozo séptico	88,6	87,6	89,5
Con servicios telefónicos	36,4	34,8	38,1
Servicios año 2000			
Con alumbrado eléctrico	98,8	98,4	99,2
Con abastecimiento de agua por acueducto	91,4	90,3	92,4
Eliminación de excretas a cloaca o a pozo séptico	88,7	87,8	89,6
Con servicios telefónicos	37,5	36,0	39,1
Servicios año 2001			
Con alumbrado eléctrico	99,2	98,8	99,5
Con abastecimiento de agua por acueducto	92,0	92,0	93,0
Eliminación de excretas a cloaca o a pozo séptico	88,8	88,0	89,7
Con servicios telefónicos	35,0	33,7	36,3
Servicios año 2002			
Con alumbrado eléctrico	98,6	98,4	98,8
Con abastecimiento de agua por acueducto	91,0	90,3	91,7
Eliminación de excretas a cloaca o a pozo séptico	86,3	85,6	87,0
Con servicios telefónicos	29,3	28,3	30,3
Servicios año 2003			
Con alumbrado eléctrico	98,5	98,2	98,8
Con abastecimiento de agua por acueducto	91,5	90,7	92,3
Eliminación de excretas a cloaca o a pozo séptico	87,2	86,5	88,0
Con servicios telefónicos	31,5	30,4	32,6

Fuente: Encuesta de Hogares por Muestreo primeros semestre/ INE

Cuadro N° 7.- Servicios de Vivienda

4.2.5.- ANÁLISIS DE TENDENCIAS

“Una parte importante del futuro se puede discernir a partir de tendencias que vienen desarrollándose desde hace tiempo”

Antonio Francés estrategia para la empresa

A través de los fenómenos de cambios ocurridos a nivel nacional, se determino el impacto que puede tener la problemática habitacional en el entorno en el futuro próximo.

4.2.5.1.- Tendencias Nacionales

El Estado venezolano se presenta ante una larga lista de misiones que intentan dar solución a las carencias que se han presentado durante muchas décadas, entre las Misiones Sociales del Gobierno Bolivariano que preside Hugo Chávez Frías, se encuentra la Misión Hábitat que ha generado en torno ella una gigantesca expectativa. Más de dos millones de familias que carecen de un lugar propio en el cual amparar las esperanzas de una mejor calidad de vida, ven en esta nueva propuesta de la revolución la posibilidad de hacer realidad su sueño más anhelado.

“El gobierno esta asumiendo el compromiso de emprender la difícil empresa de saldar una deuda social que aumenta en una demanda de 130 mil nuevas familias cada año, pero hay que empezar por sincerar tanto el diagnóstico como la oferta a fin de evitar nuevas frustraciones en una población que no admite un engaño más. No se debe volver a ofrecer lo que no se puede cumplir y en tal sentido hay que decir que, aunque en esta ocasión la disposición oficial se manifiesta claramente en el esfuerzo por destinar los recursos necesarios, el trabajo no es sencillo ni a corto plazo.”

Julio Montes

Están presentes diversos factores que no han permitido que las metas planteadas por el gobierno se lleven a feliz término, entre ellas las constantes

pugnas políticas nacionales e internacionales, la corrupción presente en todos los niveles, el paternalismo implementado por el gobierno que aumenta la dependencia del pueblo de clase baja para que le den todo sin mucho esfuerzo, además de existir una división entre la sociedad venezolana por diferencia de ideales.

4.2.6.- COMPETITIVIDAD SECTORIAL

Esta herramienta se utilizó para determinar el marco del sector en el cual se desenvuelve el INMUVI e identificar los factores determinantes del éxito competitivo externo al mismo, es decir, los diferentes institutos de la vivienda a nivel estatal y nacional, que depende fundamentalmente de la capacidad para innovar, mejorar y adaptar de manera exitosa las diferentes soluciones habitacionales dictadas por el Estado en una región o municipio determinado.

Para determinar la competitividad sectorial a nivel de institutos municipales del Estado Aragua se utilizó el Modelo de diamante de Porter que a continuación se presenta.

4.2.6.1.-Modelo del Diamante de Porter

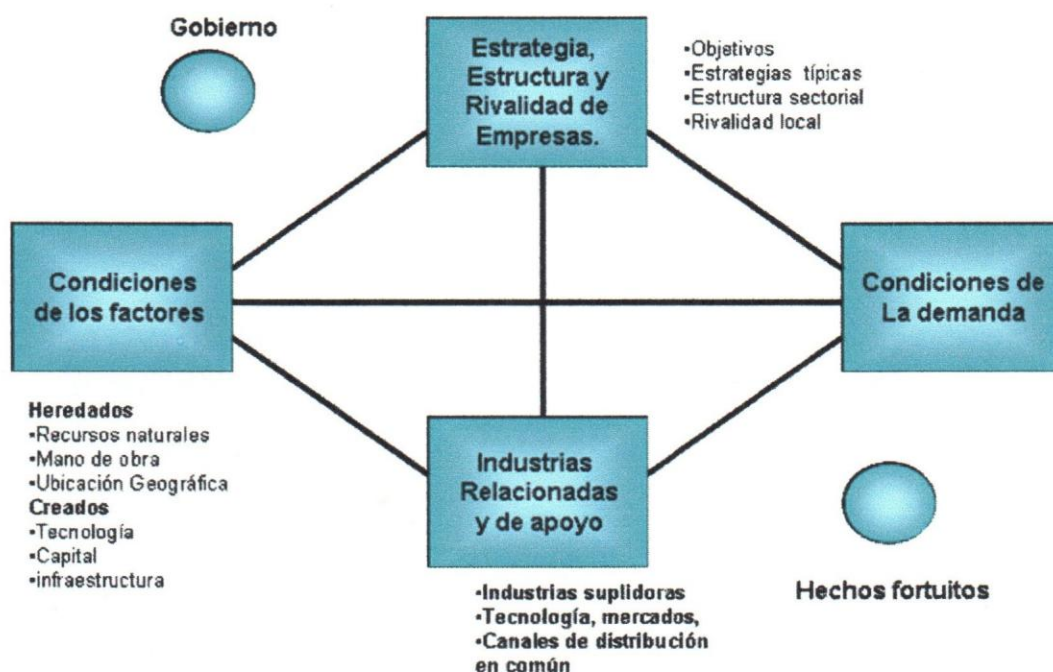


Figura N°8.- Modelo del Diamante de Porter

Fuente: Francés, Antonio. Estrategia para la empresa en América Latina

Este modelo permitió analizar los factores determinantes de la competitividad externos al INMUVI y nos ayudo a identificar fortalezas y debilidades que el instituto comparte con otras del sector.

Condiciones de los factores:

Heredados:

Ubicación Geográfica: Todos los Institutos Municipales de las Viviendas seleccionados para el análisis se encuentran ubicados en el Edo Aragua:

- Instituto de la Vivienda de Mariño (INVIM): está ubicado en la ciudad de Turmero, Municipio Mariño
- Instituto de la Vivienda Girardot (INVIGIR): está ubicado en la ciudad de Maracay, Municipio Girardot.
- Instituto de la Vivienda Bolívar (INMUVI): está ubicado en la ciudad de San Mateo, Municipio Bolívar
- Instituto de la Vivienda Revenga (INMUVI): está ubicado en la ciudad de El Consejo, Municipio Revenga
- Instituto de la Vivienda Municipio Ribas (INMUVI): está ubicado en la ciudad de La Victoria, Municipio José Félix Ribas.

Mano de Obra: La disponibilidad de mano de obra para el estudio que estamos realizando con los organismos públicos de la vivienda, es referida al personal de empleados propio, ya que el resto de la mano de obra es contratada para la construcción de las viviendas y es de fácil disponibilidad en cualquier municipio.

En tanto, la selección del personal propio de cada Instituto para su normal funcionamiento, dependerá de las necesidades específicas que requiera cada organismo, por lo general se seleccionan a través de currículum vitae y pueden venir de cualquier sector del Edo Aragua, pero siempre tomando como primera opción a los aspirantes que viven en el mismo municipio.

Creados:

Infraestructura: Cada instituto de la vivienda tiene una sede propia adecuada y adaptado a sus necesidades. Generalmente ubicada en locales separados de la Alcaldía, ya que estos funcionan como entes autónomos. Solo algunos casos específicos son los que se encuentran compartiendo sede con la Alcaldía.

Desarrollo Tecnológico: No presentan un desarrollo tecnológico especial o específico.

Sistema Financiero: Generalmente estos institutos reciben un aporte anual del 5% de Situado Constitucional del Municipio respectivo. Algunos reciben otros aportes de acuerdo a las necesidades expuestas por ellos, pueden ser de la misma alcaldía o de algún ente público nacional, dependiendo de convenios o acuerdos con otras instituciones.

Recursos Humanos capacitados: Según las investigaciones realizadas, poseen al personal con las competencias necesarias para las funciones que se necesitan. Generalmente compuestos por (Ingenieros civiles, arquitectos, administrador, dibujantes, sociólogos, personal administrativos, trabajadores sociales, etc.)

Muchos de ellos, actualmente no cuenta con el capital necesario para capacitar y actualizar las competencias y habilidades de su personal requeridas para mejorar sus perfiles profesionales.

Condiciones de la Demanda:

Referente al tamaño, características y grado de exigencias de la demanda, en los Institutos de la vivienda estudiados se presenta de la siguiente manera:

- La demanda está compuesta principalmente por todas aquellas familias necesitadas de los estratos sociales definido dentro de la clase media a baja. Que perciben un sueldo menor a 55 unidades tributarias.
- Estas familias requieren de:
 - Créditos para ampliación y mejoras de viviendas (cotizan la L.P.H.)
 - Rehabilitación de viviendas (no cotizan la L.P.H.)
 - Viviendas nuevas
 - Asesorías para la realización de proyectos de urbanismos de O.C.V.
- El tamaño de la demanda dependerá del tamaño del municipio y las necesidades atendidas. Mostraremos la situación del Edo. Aragua con respecto a los diferentes estados y Venezuela

Procedimiento de Cálculo de Componentes

Componente Supervivencia Infantil (C.Si) = (Supervivencia Infantil / 1000)

Componente Acceso a Saneamiento (C.As) = (% Población con Acceso a Saneamiento / 990)

Cloacas y Cloacas o Pozo - Censo 2001

Componente Acceso a Acueducto (C.Aa) = (% Población con Acceso a Acueducto / 166)

Acueducto - Censo 2001

Componente Educativa (Cedu) = (Tasa Matrícula Combinada / 166)

Componente Ingreso (Ci) = (Porcentaje Personas provenientes de Hogares que superan la Cesta Básica Regional (CBR) 100)

Componente Empleo (Ce) = Tasa de Desempleo / 166

Índice de Estado de Vida por Estado (I.E.V.E.) = $(C.Si \cdot C.As \cdot C.Aa \cdot C.Cedu \cdot C.Ci \cdot C.Ce)$

Entidad Federal	Componente Supervivencia Infantil (C.Si)	Componente Acceso a Saneamiento Cloacas o Pozo (C.As)	Componente Acceso a Acueducto (C.Aa)	Componente Educativa (C.Cedu)	Componente Ingreso (C.Ci)	Componente Empleo (C.Ce)	Índice Estatal de Nivel de Vida Cienos e Poco (I.E.V.E.)
Distrito Capital	0.9634	0.8671	0.9777	0.5735	0.7478	0.8433	0.8365
Amazonas	0.9944	0.7737	0.7818	0.5420	0.4480	0.8548	0.7247
Anzoátegui	0.9781	0.8485	0.8333	0.6106	0.6385	0.7983	0.7741
Apure	0.9919	0.8899	0.8173	0.6121	0.7379	0.8558	0.8112
Aragua	0.9750	0.8571	0.8468	0.6140	0.5301	0.8737	0.7822
Bolívar	0.9884	0.7839	0.7341	0.6160	0.3237	0.7828	0.6841
Bolívar	0.9783	0.8523	0.8671	0.6058	0.5022	0.8048	0.7558
Córdoba	0.9763	0.8388	0.8434	0.6068	0.5229	0.8031	0.7781
Cajababo	0.9692	0.8381	0.8504	0.6072	0.4403	0.8158	0.7285
Delta Amacuro	0.9686	0.7218	0.8319	0.6111	0.4638	0.8883	0.6843
Falcón	0.9770	0.7928	0.8268	0.6130	0.4482	0.8311	0.7280
Guárico	0.9777	0.7833	0.7882	0.6108	0.3843	0.8171	0.6896
Lara	0.9767	0.7542	0.8630	0.6077	0.3845	0.8448	0.6844
Mérida	0.9763	0.8453	0.8688	0.6108	0.4809	0.8383	0.7688
Miranda	0.9680	0.8312	0.8222	0.6074	0.5732	0.8758	0.8885
Monagas	0.9747	0.8351	0.8607	0.6021	0.5104	0.8218	0.7466
Nuevo Esparta	0.9708	0.8195	0.8113	0.6134	0.5811	0.8308	0.7688
Portuguesa	0.9748	0.7228	0.8188	0.6020	0.4810	0.8743	0.7083
Sucre	0.9746	0.7783	0.8615	0.6027	0.3303	0.8583	0.6828
Táchira	0.9746	0.8180	0.8128	0.6068	0.4374	0.8885	0.7551
Trujillo	0.9731	0.7783	0.8414	0.6177	0.4171	0.8338	0.7124
Vargas	0.9617	0.8411	0.8747	0.6064	0.5183	0.8203	0.6867
Yaremy	0.9731	0.8089	0.8473	0.6058	0.3499	0.8209	0.7311
Zulia	0.9749	0.8480	0.8134	0.6047	0.5033	0.8208	0.7822

Fuente: - Programa Encuesta de Hogares por Muestra (EHW)

- C.A. Hidrología Venezolana (Hidrovén), Corporación Venezolana de Guayana (CVG)

- Anuario Estadístico, INE

- Ministerio de Educación

Cuadro N° 8- Índice Estatal de Nivel de Vida. Período 2002

Según el cuadro N° 8 de índice estatal de nivel de vida, el Edo. Aragua se encuentra relativamente bien ubicado con respecto a otros estados del país, ubicándose por debajo del Distrito Capital y por encima de los estados llaneros.

Entidad	Número de Hogares					Porcentaje de Hogares (%)					Brecha (%)	Soveridad (%)	Gravedad
	Total	No Pobres	Pobres			Total	No Pobres	Pobres					
			No Extremos	Extremos	Total Pobres			No Extremos	Extremos	Total Pobres			
Federal													
Total	5.575.633	2.501.332	1.678.924	1.395.377	3.074.301	100,0	44,9	30,1	25,0	55,1	25,4	15,3	0,46
Distrito Capital	448.407	281.906	121.005	45.496	166.501	100,0	62,9	27,0	10,1	37,1	12,7	6,3	0,34
Estado:													
Amazonas	16.985	5.385	4.153	7.447	11.600	100,0	31,7	24,5	43,8	68,3	40,0	28,6	0,59
Anzoátegui	247.862	147.786	60.575	39.501	100.076	100,0	59,6	24,4	15,9	40,4	17,5	10,1	0,43
Apure	107.502	38.274	33.224	36.004	69.228	100,0	35,6	30,9	33,5	64,4	31,4	19,2	0,49
Aragua	351.636	167.388	109.049	75.199	184.248	100,0	47,6	31,0	21,4	52,4	22,9	13,1	0,44
Barinas	144.441	39.875	35.285	69.281	104.566	100,0	27,6	24,4	48,0	72,4	42,3	29,7	0,58
Bolívar	297.435	120.627	92.738	84.070	176.803	100,0	40,6	31,2	28,3	59,4	29,1	19,2	0,49
Carabobo	504.831	221.795	173.546	109.490	283.036	100,0	43,9	34,4	21,7	56,1	24,1	14,0	0,43
Cóchedes	65.637	26.795	20.726	19.195	39.882	100,0	40,2	31,1	28,7	59,8	28,6	17,5	0,48
Delta Amacuro	30.733	14.525	10.543	5.665	16.208	100,0	47,3	34,3	18,4	52,7	20,9	10,9	0,40
Falcón	170.729	87.308	48.375	55.046	103.421	100,0	39,4	28,3	32,2	60,6	30,6	19,6	0,51
Guárico	147.378	53.171	44.787	49.420	94.207	100,0	36,1	30,4	33,5	63,9	32,0	19,8	0,50
Lara	350.203	106.596	119.300	124.347	243.647	100,0	30,4	34,1	35,5	69,6	34,1	20,9	0,49
Merida	182.380	75.366	62.936	44.078	107.014	100,0	41,3	34,5	24,2	58,7	25,4	14,2	0,43
Miranda	676.693	395.623	176.560	104.510	281.070	100,0	58,5	26,1	15,4	41,5	17,2	9,8	0,41
Monagas	138.353	65.136	39.444	33.773	73.217	100,0	47,1	28,5	24,4	52,9	24,3	14,4	0,46
Nueva Esparta	74.149	37.847	20.820	15.482	36.302	100,0	51,0	28,1	20,9	49,0	21,9	13,1	0,45
Portuguesa	192.145	70.000	60.975	61.170	122.145	100,0	36,4	31,7	31,8	63,6	30,3	18,5	0,48
Sucre	166.130	43.962	47.228	74.940	122.168	100,0	28,5	28,4	45,1	73,5	41,1	27,7	0,56
Táchira	267.333	112.264	83.304	71.765	155.059	100,0	42,0	31,2	26,8	58,0	26,8	15,8	0,46
Trujillo	133.333	54.073	47.574	31.695	79.260	100,0	40,6	35,7	23,8	59,4	25,1	13,9	0,42
Yaracuy	106.013	36.342	32.893	36.778	69.671	100,0	34,3	31,0	34,7	65,7	32,9	20,6	0,50
Zulia	684.566	279.126	215.625	189.848	405.473	100,0	40,8	31,5	27,7	59,2	27,4	16,4	0,48
Vargas	69.726	40.242	18.259	11.225	29.484	100,0	57,7	26,2	16,1	42,3	17,9	10,6	0,42

Fuente: INE
Proceso: Unidad de Cuestiones de Vida

Cuadro N° 9.- Número y porcentaje de hogares pobres y pobres extremos. Según Entidad Federal. 2° Semestre 2003

Necesidades	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Número de hogares con:							
Niños 7 a 12 años que no asisten a la escuela	78.840	88.558	84.032	83.618	93.281	105.742	110.043
Porcentaje (%)	1,7	1,8	1,7	1,7	1,8	1,9	1,9
Hacinamiento Crítico	629.183	713.226	745.712	765.311	737.382	942.043	950.592
Porcentaje (%)	13,7	14,6	15,0	15,3	14,1	16,4	16,2
Viviendas inadecuadas	222.857	319.385	294.599	288.081	283.553	544.816	541.120
Porcentaje (%)	4,9	6,6	5,9	5,7	5,1	9,6	9,2
Sin servicios básicos	664.485	762.775	729.242	783.350	730.173	987.434	952.988
Porcentaje (%)	17,6	15,7	14,7	15,7	14,0	17,1	16,3
Alta dependencia económica	316.460	300.166	317.352	324.350	312.434	325.709	321.605
Porcentaje (%)	6,9	6,2	6,4	6,5	6,0	5,7	5,5

Nota: No incluye a las viviendas de otro tipo y colectividad
Fuente: Encuesta de Hogares por Muestreo - Primeros Semestres / INE

Cuadro N°10.-Indicadores de necesidades básicas insatisfechas, 1997-2003

Con respecto a los hogares pobres y pobres extremos encontramos que el Edo Aragua con 52,4%, se encuentra tres puntos mas bajo que el total del país que se encuentra en 55,1%. Existiendo mayor pobreza que el Distrito Capital el cual presenta un 37,1%.

A nivel de viviendas se presentan 9,2% de viviendas inadecuadas en todo el país.

Municipio	Superficie(km ²)/1	Población (Hab)	Densidad (Hab / Km2)
Total	6.920	1.506.971	218
Bolivar	58	41.358	713
Camatagua	780	14.410	18
Girardot	302	469.343	1.554
José Angel Lamas	20	27.656	1.383
José Félix Ribas	419	131.752	314
José Rafael Revenga	192	41.967	219
Libertador	52	94.578	1.819
Mario Briceño Iragorri	393	127.734	325
San Casimiro	498	23.302	47
San Sebastián	491	20.977	43
Santiago Mariño	497	105.172	212
Santos Michelena	220	34.653	158
Sucre	76	104.028	1.369
Tovar	225	8.694	39
Urdaneta	2.024	20.055	10
Zamora	649	116.448	179
Linares Alcántara	24	124.844	5.202

Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Procesamiento: Instituto Nacional de Estadística - Estado Aragua, Proyecto SIGEL.

/1 Cifras preliminares con base en cálculo realizado por el Sistema de Información Geográfica y Estadística del Instituto Nacional de Estadística.

Nota: Densidad calculada sin incluir los 94 Km2 del Lago de Tacarigua

Cuadro N°11.- Densidad poblacional según municipio. Edo. Aragua, 2001

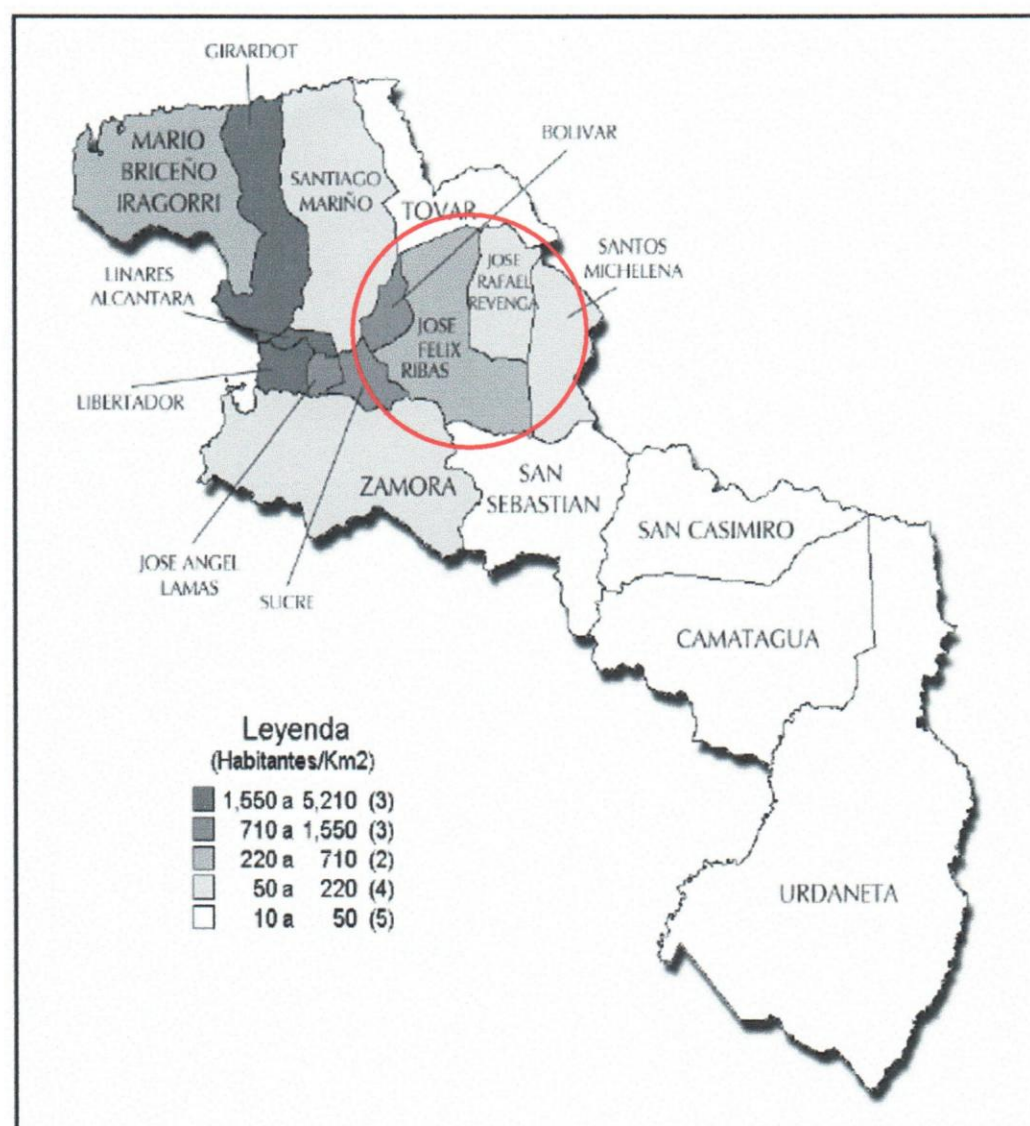


Figura N° 9.- Densidad Poblacional Estado Aragua, 2001

Se puede determinar que la población del Municipio Ribas según el cuadro N° 11 es de 131.752 Hab. con una densidad 314 Hab/Km², siendo el segundo municipio del Edo. Aragua más poblado después del Municipio Girardot.

Industrias relacionadas y de apoyo:

Son importantes como determinantes de la competitividad debido a que la proximidad geográfica de los proveedores facilita la mejora continua. Para el caso de estudio, por ser instituciones públicas están relacionadas y apoyadas por otros organismos públicos tales como:

- ➔ Ministerio de Hábitat y Vivienda
- ➔ CONAVI
- ➔ INAVI
- ➔ INVIVAR
- ➔ FONDUR
- ➔ IAN
- ➔ Malariología
- ➔ Fundabarrios
- ➔ Gobernación del Estado Aragua

También hay que tomar en cuenta que estas instituciones se apoyan del sector privado, es decir, de empresas promotoras y constructoras, que ayudan a ejecutar las obras proyectadas. También se apoyan de fabricantes y suplidores de materiales y equipos para la construcción.

Estrategia, Estructura y Rivalidad de empresas:

Los institutos de las viviendas por ser organismos públicos están conformados y estructurados bajo ciertas normativas y lineamientos que viene regidos por Entes Nacionales como lo son el Ministerio del Hábitat y la vivienda y el CONAVI. Aunque cada Estado y cada Municipio generan sus propias ordenanzas y reglamentos, estructurándolo con ciertos cambios entre unos y otros.

Esto trae como consecuencia que estos Institutos no pueden generar directamente ventajas competitivas

Cada Instituto se apoya o trabaja en base a ciertos programas de viviendas, tomándolos como banderas para su gestión, siendo estas sus estrategias y abordándolo de manera exitosa comparado con otros Institutos de la vivienda.

Hechos fortuitos:

Relacionado con las oportunidades o hechos imprevistos que pueden ocurrir y ser usados a favor o en contra del ente.

- Desde el año 2.004 el Gobierno Nacional decreto como prioridad a la vivienda, creando la **Misión Vivienda**, otorgando recursos y creando un ambiente propicio para que se disminuya el déficit de vivienda existente en el país.
- Luego a principios del año 2.005 se registraron en todo el país lluvias intensas que trajeron como consecuencias muchas familias damnificadas, con sus casas destruidas por inundaciones o identificadas como casas ubicadas en zonas de alto riesgo. Para contrarrestar esta emergencia el Gobierno Nacional declaró prioridad a estas familias afectadas por la tragedia para reubicarlas en viviendas dignas en zonas fuera de peligro.

4.2.7.- ANÁLISIS DE GRUPOS ESTRATÉGICOS

El grupo estratégico empleado para este estudio al cual pertenece el INMUVI del Municipio Ribas está conformado por aquellos Institutos de Vivienda del Estado Aragua, que están regidos por los mismos reglamentos y presentando una problemática semejante, encargados de definir y coordinar la política en materia habitacional que emprenda la Alcaldía de cada Municipio.

Siguiendo con el mismo grupo de Institutos escogidos en el análisis de la industria, Modelo de Diamante de Porter, los competidores seleccionados para ejecutar el análisis de grupos estratégicos son: INVIGIR, INVIM, INMUVI Municipio Bolívar, INMUVI Municipio Revenga, INMUVI Municipio Ribas. En este análisis de grupos estratégicos fueron escogidas dos dimensiones presentes en los institutos en estudio para identificar diferencias en las estrategias de los Institutos citados anteriormente, las cuales son:

Capacidad de Respuesta a la comunidad (tamaño de los círculos): Se refiere a la capacidad de los Institutos para dar soluciones a las comunidades necesitadas de cada municipio.

Fuerte Base Técnica (eje x): Se refiere a si tienen al personal técnico necesario para dar respuestas a la demanda en el Municipio, es decir, una sala técnica compuesta por ingenieros, arquitecto, T.S.U's. en construcción civil, administradores, promotores sociales, etc., que permitan atender de manera rápida y efectiva los proyectos necesarios para atacar la problemática existente.

Variedad de Uso de Programas (eje y): Se refiere a la diversidad de Programas implementados por el CONAVI que son utilizados por el Instituto para dar respuestas a las diferentes problemáticas en materia habitacional.

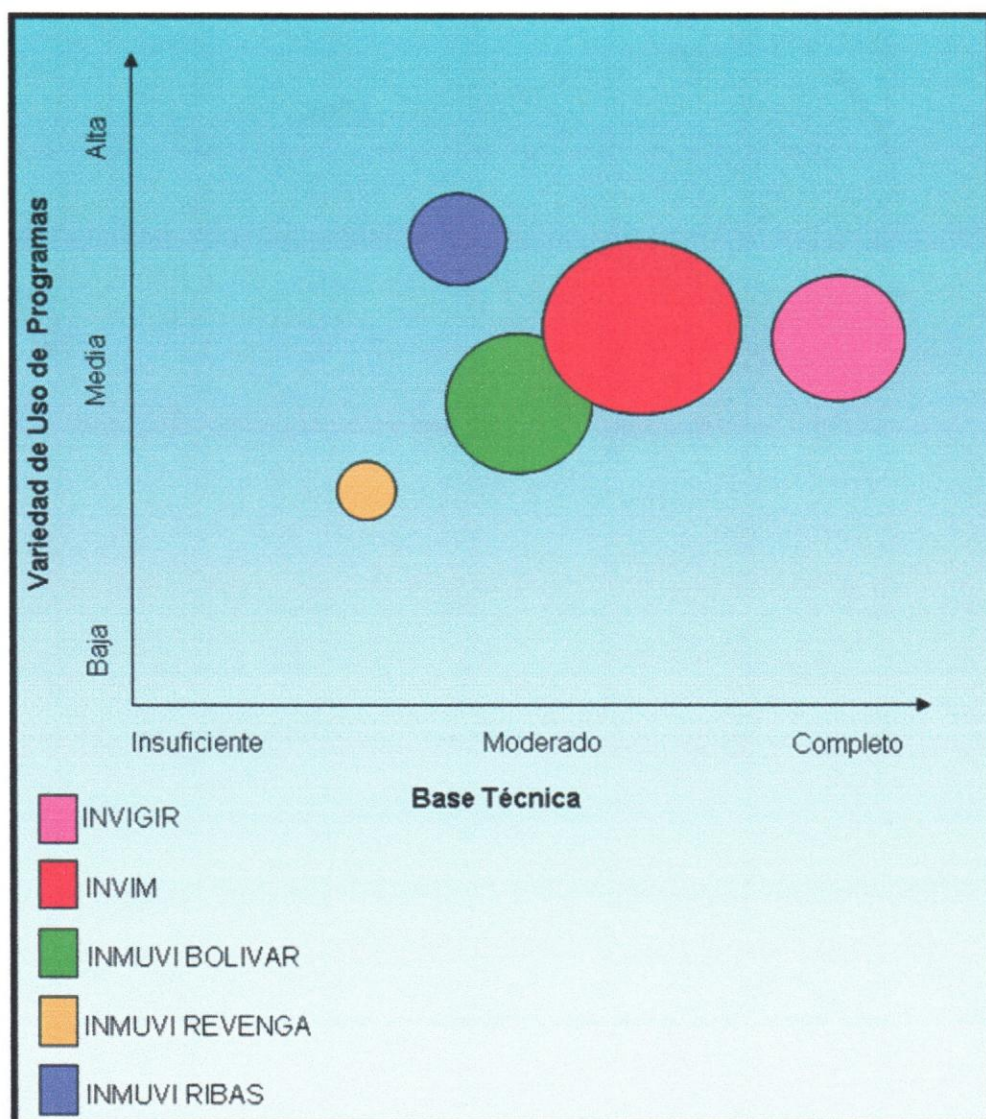


Figura N°10.- Análisis de los Grupos Estratégicos

Fuente: R. Garrido & J. Briceño (UCAB)

Al realizar el análisis de los grupos estratégicos como lo muestra la figura N° 10 se puede observar que las mayorías de los Institutos no emplean todos los Programas dictados por el CONAVI para resolver los problemas de cada municipio. La mayoría no cuenta con un buen equipo técnico que permita realizar las labores con mayor eficiencia y de manera oportuna.

En este mapa se puede apreciar que INVIM e INMUVI Bolívar son los institutos que tienen mayor capacidad de respuestas a la comunidad otorgándoles créditos para la ampliación y mejora de sus viviendas, además de la sustitución de rancho por casa, que son los programas que dan una ayuda más rápida a las familias necesitadas.

El Instituto de la Vivienda de Ribas está ubicado como uno de mayor variedad de usos de programas, pero tiene escasez de personal técnico y una participación de respuesta entre media y baja.

4.2.8.- FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

En esta sección se identificaron aquellos atributos que tienen mayor relación directa con los rendimientos de los Institutos del Estado Aragua.

A pesar de que estos son Institutos de la Vivienda y que presentan características particulares según su región, también son organismos públicos que se rigen bajo las mismas normativas y funciones dictadas por entes nacionales, según Porter *“se supone que el gobierno no puede generar directamente ventajas competitivas...”*. Contrariamente se puede apreciar que cada uno presenta características relevantes que se traducen en ventajas competitivas que los aventajan sobre los otros institutos.

1. Los atributos claves identificados para la funcionalidad del Instituto, son los siguientes:

- COMUNICACIÓN DIRECTA Y COLABORACIÓN DE LA ALCALDIA
- CAPACIDAD FINANCIERA

2. El contacto con la comunidad y las familias necesitadas es fundamental y los atributos más importantes para ello serían:

- PARTICIPACIÓN EN LA COMUNIDAD
- ATENCIÓN AL PÚBLICO
- CAPACIDAD DE REPUESTA

3. Al momento de realizar los proyectos que van a dar soluciones a la problemática habitacional, los factores que contribuyen al éxito son:

- VARIEDAD DE PROGRAMAS UTILIZADOS
- CONFORMACIÓN DE SALA TÉCNICA

- HABILIDADES DE PERSONAL
- CONVENIOS REALIZADOS CON ORGANISMOS PÚBLICOS Y EMPRESAS PROVEEDORAS DE MATERIA PRIMA.

4.2.9.- MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Para la elaboración de la Matriz de perfil competitivo, se seleccionaron los 5 principales factores claves de éxito, tomando en cuenta aquellos factores que inciden directamente en el éxito del INMUVI. A través del grupo estratégico se determinó el conjunto de competidores más cercanos al Instituto Municipal de la Vivienda municipio Ribas que siguen una estrategia similar en relación con la forma como actúan en materia habitacional.

INSTITUTOS DE LA VIVIENDA		INSTITUTO MUNICIPAL DE LA VIVIENDA RIBAS		INSTITUTO MUNICIPAL DE LA VIVIENDA MARIÑO		INSTITUTO MUNICIPAL DE LA VIVIENDA GIRARDOT		INSTITUTO MUNICIPAL DE LA VIVIENDA REVENGA		INSTITUTO MUNICIPAL DE LA VIVIENDA BOLIVAR	
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	PUNTOS	RESULTADO PONDERADO	PUNTOS	RESULTADO PONDERADO	PUNTOS	RESULTADO PONDERADO	PUNTOS	RESULTADO PONDERADO	PUNTOS	RESULTADO PONDERADO
COMUNICACIÓN Y COLABORACIÓN DE ALCALDE	0,3	2	0,6	4	1,2	2	0,6	3	0,9	4	1,2
CAPACIDAD FINANCIERA	0,2	2	0,4	3	0,6	2	0,4	1	0,2	3	0,6
CAPACIDAD DE RESPUESTAS	0,3	3	0,9	3	0,9	2	0,6	2	0,6	4	1,2
CONFORMACIÓN DE SALA TÉCNICA	0,1	2	0,2	1	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2
VARIEDAD DE PROGRAMAS UTILIZADOS	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,3	2	0,2	2	0,2
			2,5		3,0		2,3		2,1		3,4

Cuadro N°12.- Matriz de Perfil Competitivo

Fuente: R. Garrido & J. Briceño (UCAB)

Puntuación:

- 1: Debilidad Grave
- 2: Debilidad Menor
- 3: Fortaleza Menor
- 4: Fortaleza Importante

4.3.- MATRIZ FODA

Las oportunidades y amenazas identificadas del análisis externo, así como las fortalezas y debilidades del análisis interno fueron numeradas para construir posteriormente la matriz DOFA.

4.3.1.- Oportunidades

- O1: El interés del Gobierno Nacional en crear y estimular la construcción de viviendas a nivel nacional a través de la *Misión Vivienda* y la creación del Ministerio de Hábitat y Vivienda.
- O2: La comunidad esta mejor organizada e informada de todos sus derechos y como ejercerlos para así lograr que sus metas se hagan realidad
- O3: Preparación de personas en los cursos de Misión Vuelvan Caras que serán organizados en cooperativas para ser empleados como mano de obra especializada y no especializada en los diferentes oficios que se requieran al momento de ejecución de obras.
- O4: Facilidad que presentan la banca financiera y el Gobierno Nacional en otorgamiento de créditos con bajos intereses adaptados a los ingresos de la familia y subsidiando hasta 19 millones (hasta 55 u.t.) para la adquisición de viviendas.
- O5: Apertura e interés por parte del sector industrial en el interés de Gobierno Nacional en la construcción de viviendas

4.3.2.- Amenazas:

- A1: Lentitud y burocracia en la tramitación de proyectos en los diferentes organismos públicos.
- A2: La alta competencia existente entre los diferentes institutos de la vivienda a nivel nacional por obtener los recursos necesarios para ejecutar sus proyectos ante los diferentes organismos nacionales y estatales.
- A3: En el Municipio Ribas existe un déficit de viviendas de 44,99%, y existen 6.19% de ranchos en los diferentes sectores de un total de 26.500 viviendas (aprox.) en el Municipio Ribas, según Registro de Vivienda 2005 realizado por el INMUVI.
- A4: En el Estado Aragua existe un 52,4% de hogares pobres con alta dependencia económica del Estado, que no poseen los recursos necesarios para obtener una vivienda digna para sus familias.
- A5: Poca relación con la Cámara de industriales en el Municipio Ribas

4.3.3.- Fortalezas:

- F1: Buen manejo de los diferentes programas para hacerle frente a los distintos casos en materia habitacional.

- F2: Posee una buena base de datos sobre la situación del municipio Ribas en materia habitacional.
- F3: Se presta un buen servicio de atención al público y asesoría a las diferentes comunidades y personas que requieren de ayuda por parte del INMUVI
- F4: El equipo existente en el INMUVI está capacitado para realizar proyectos que den respuesta a las necesidades con la rapidez y eficiencia necesaria.

4.3.4.-Debilidades:

- D1: Recursos insuficientes que impiden e imposibilitan la capacidad de respuesta en materia de Vivienda y Hábitat a las diferentes comunidades del Municipio de Ribas.
- D2: Carencia de terrenos Municipales o ejidos que permitan el desarrollo de programas habitacionales.
- D3: Carencia de un vehículo que permita trasladar al personal del INMUVI a los diferentes sectores del municipio, para realizar inspecciones, supervisiones, visitas a las comunidades y otras actividades de relevancia para el INMUVI.
- D4: La ausencia de una sala técnica que proporcione el apoyo y la asesoría requerida para garantizar una asistencia habitacional integral destinada a formular, programar, coordinar, ejecutar y

controlar de manera eficaz y efectiva los proyectos que se requieren para atacar la problemática existente.

- D5: Líneas de jerarquía y funciones no definidas por falta de un correcto organigrama y descripción de cargos.
- D6: Escasez de respuestas del INMUVI ante las comunidades del municipio, ya que el INMUVI desde sus comienzos no ha demostrado eficacia al resolver la problemática existente en el municipio en materia habitacional.
- D7: Falta de un programa de regularización de tierras para el Municipio
- D8: Poca comunicación y colaboración del Alcalde con el INMUVI en materia habitacional.

4.4.- Matriz FODA (estrategias)

Las estrategias identificadas en el análisis FODA, se encuentran resumidas en el Cuadro N°13. Para cada estrategia propuesta se identificaron los factores internos y externos a que respondía.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	► Emplear como mano de obra a los egresados de la Misiones Vuelvan Caras implementados por el Estado. (O3, F3) ► Organizar y asesorar a la comunidad sobre los diferentes planes y programas existentes para obtener viviendas. (O1, O2, F1, F3)	► Revisión de la estructura Organizativa del INMUVI para dar respuestas oportunas y eficaces. (D5, D4, O1) ► Mantener una buena e integrada comunicación con la Alcaldía para dar solución a la problemática habitacional. (O1, D8) ► Crear convenios con entes financieros del Estado para obtener los recursos necesarios para dar respuestas a la Comunidad. (D1, D3, O1, O4)
AMENAZAS	► Otorgar créditos a las familias que deseen mejorar o ampliar sus viviendas, con la ayuda financiera de la Alcaldía (A3, F1, F4) ► Establecer convenios con los diferentes entes públicos para financiar especializaciones, cursos de ampliación de conocimientos, etc. que optimice las destrezas y conocimientos del personal empleado. (A2, F3, F4) ► Crear cruces de información con Institutos de la vivienda de otros Municipios, pioneros en algún programa de vivienda (A2, F1)	► Integración aguas abajo a través de convenios y acuerdos con el sector industrial para abaratar los precios de materiales y equipos, asegurando contratos para obras proyectadas. (D1, A5) ► Crear una sala técnica con los profesionales necesarios que proporcione el apoyo en materia habitacional destinado a formular, programar, coordinar y controlar los proyectos eficaz y efectivamente. (A2, A1, D4, D5)

Cuadro N° 13.- Matriz FODA

Fuente: Diseño Propio

Estas estrategias propuestas del enfrentamiento de la situación del entorno con el análisis interno del INMUVI, fueron posteriormente el punto de partida o menú para la definición de los objetivos del mapa estratégico (diagrama causa-efecto).

CAPÍTULO 5

RESULTADOS DEL PROYECTO

5.1.-IMPACTO REAL:

Desde los comienzos del Instituto Municipal de la Vivienda, éste no ha dado respuestas contundentes a las dificultades planteadas en el Municipio Ribas en materia habitacional, como consecuencia de las debilidades antes planteadas, lo que conlleva al incremento de la problemática, originado soluciones poco oportunas y no eficaces que no contribuyen a disminuir el déficit de viviendas existente ni mejorar las malas condiciones de las viviendas existente en los sectores del municipio.

En lo que va de año el INMUVI ha elaborado varios proyectos y se han tramitado a través de otras instituciones, aunque todavía no se han dado las respuestas, ni se ha recibido los recursos financieros para su ejecución.

5.2.- IMPACTO ESPERADO:

El Instituto se debe encargar de dar respuestas expeditas al alto déficit de vivienda que existe en el Municipio Ribas y todo lo referente en materia habitacional y hábitat, atendiendo los casos y problemáticas presentadas por las comunidades. Esto se lograría elaborando, orientando, planificando, promoviendo, ejecutando programas habitacionales y coordinando con todas las instancias del Poder Municipal, Estatal y Nacional para la elaboración y aplicación de instrumentos que permitan el conocimiento de la realidad existente. Prestando el apoyo y la asesoría requerida para garantizar una asistencia habitacional integral, a través de la comunidad organizada y no organizada que participa como beneficiario.

Para que el Instituto logre el objetivo antes expuesto es necesario e importante contar con el financiamiento económico y los recursos propios necesarios para llevar a cabo todos los planes que den respuesta a las necesidades del municipio Ribas, sin necesidad de recurrir a otros entes financieros, ya que para la aprobación de los proyectos se necesita la presentación de los mismos en los distintos Organismos pertenecientes al Ministerio de Vivienda y Hábitat

5.3.- IMPACTO SOCIAL:

El impacto social real tiene un saldo negativo con las diferentes comunidades del municipio debido a las insuficientes respuestas a la problemática antes planteada.

Con la ejecución de los proyectos realizados por el INMUVI, los primeros beneficiados directos serían todas aquellas comunidades y miembros de las familias necesitadas a las cuales se les está dando respuestas, mejorando la calidad de vida y el hábitat donde se desenvuelven.

Además se beneficiará a todas aquellas personas que se empleen en la ejecución de las obras aprobadas que se logren llevar a cabo, como lo son las cooperativas conformadas por los egresados de la Misión Vuelvan Caras que tendrán prioridad al contratar a los ejecutores de las obras planteadas, mano de obra especializada y no especializada de la misma comunidad que se este beneficiando.

Como beneficio indirectos también se considerarán aquellas actividades que se generen en las comunidades como consecuencia de las obras ejecutadas.

5.4.- PROPUESTA PARA INMUVI

5.4.1.- LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

5.4.1.1.- Misión:

Definir y coordinar la política que, en materia habitacional emprenda la Alcaldía del Municipio “José Félix Ribas”, elaborando, orientando, planificando, promoviendo y ejecutando Programas Habitacionales. Coordinando con todas las instancias del Gobierno Regional y Nacional, para la elaboración y aplicación de instrumentos que permitan el conocimiento de la realidad existente y así, asesorar a la comunidad organizada o no para conformarlas como Asociaciones Civiles u O.C.V., de acuerdo a los lineamientos de los Organismos Municipales, Regionales y Nacionales.

5.4.1.2.- Fines:

- Optimizar el bienestar de la comunidad del Municipio José Félix Ribas.
- Enaltecer la calidad de vida de los habitantes.
- Contribuir al desarrollo del país.

5.4.1.3.- Visión:

Ser la institución líder en el Municipio José Félix Ribas en soluciones habitacionales dignas para la comunidades necesitadas, ofreciendo la mejor asesoría técnica y social y velando por el desarrollo y ejecución de los proyectos propuestos

5.4.1.4.- Valores:

- Estamos enfocados en la comunidad
- Permanentemente en busca de las mejores soluciones para resolver la problemática habitacional.

- En el factor humano habita la fuerza y energía fundamental de nuestro instituto.
- Manifestamos respeto por todos los individuos y nuestra prioridad la atención a sus requerimientos.
- Trabajamos bajo el espíritu de la ley, realizando nuestro trabajo con ética.
- Somos honestos y concisos con la ejecución del trabajo que desarrollamos, entregando lo mejor de cada uno de nosotros para beneficio de toda la comunidad.

5.4.1.5.- Políticas:

Mercado: Dirigidos a atender de todas aquellas familias necesitadas de los estratos sociales definido dentro de la clase media a baja del Municipio José Félix Ribas.

Personal: Fomentar la promoción interna como incentivo a nuestro equipo de trabajo, para lograr una mejor eficiencia en la institución. Trabajando con entusiasmo, seriedad y calidad.

Contratación: Para la ejecución de proyectos se tendrá como prioridad emplear a las cooperativas conformadas por los egresados de la Misión Vuelvan Caras, Misión Ribas y Sucre como mano de obra especializada y no especializada de la misma comunidad que se este beneficiando.

Calidad: El mejoramiento continuo de los procesos adaptándolos a las necesidades y expectativas de nuestra comunidad.

5.4.2.- ORGANIGRAMA SUGERIDO

Es evidente que el INMUVI, adolece de una estructura organizativa adecuada que permita dar cumplimiento cabal a los objetivos fundamentales para lo cual fue creado el Instituto, como por ejemplo, dar soluciones a la problemática presentada por las diferentes comunidades del Municipio referente a vivienda y hábitat, ya que para ello es indispensable contar con un mayor número de profesionales calificados que laboren conjuntamente con las comunidades en pro de sus necesidades.

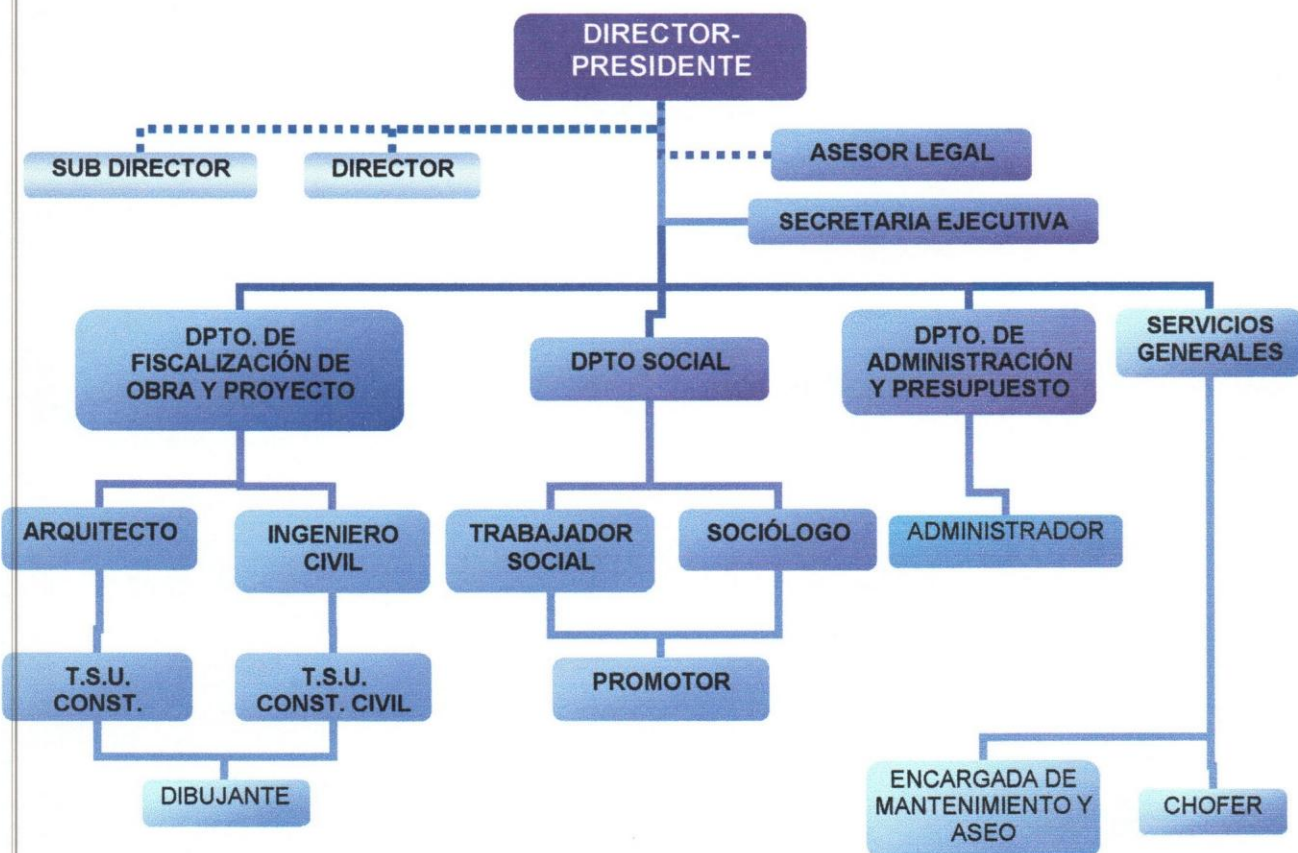


Figura. N° 11.- Estructura Organizativa deseada del INMUVI

Fuente: Diseño propio

Con el firme propósito de mejorar la calidad de servicio que ofrece el Instituto, se presenta en la Fig. N° 11 un organigrama adaptado a la necesidad actual, lo que permitirá dar respuestas a las comunidades de una manera más eficaz y eficiente, en cuanto a recursos humanos se refiere. El costo de esta nueva estructura organizativa debe ser estudiado por la directiva del INMUVI para ser incluida en el presupuesto del año 2006, proponiéndola como indispensable para su buen funcionamiento.

5.5.- CUADRO DE MANDO INTEGRAL (Balanced Scorecard)

La Estrategia general del INMUVI, se ordena mediante el Cuadro de Mando Integral, alrededor de cuatro perspectivas básicas:

5.5.1.- Objetivos Estratégicos por Perspectivas

5.5.1.1.- Perspectiva Financiera

¿Cómo deberíamos presentarnos a nuestros gobernantes en orden de ser considerados una inversión financiera exitosa y atractiva?

Tomando en cuenta que el INMUVI es un organismo público que no busca ganancias ni rentabilidad por los proyectos generados y ejecutados por el mismo, solo el beneficio que da el satisfacer los deseos de todas aquellas familias necesitadas que se ven favorecidas al optimizar sus condiciones vida. Para lograr ser exitosos en la misión antes planteada es necesario alcanzar los siguientes objetivos:

- Maximizar la utilización del presupuesto (capital de inversión)
- Mantenimiento del organismo (bajos costos)
- Lograr apalancamiento de recursos (búsqueda de financiamiento)

5.5.1.2.- Perspectiva del cliente

¿Cuál es la respuesta del cliente que necesitamos a fin de alcanzar los objetivos financieros ya identificados y cual es la propuesta de valor que daremos a tal respuesta?

Esta perspectiva incluye aquellos objetivos estratégicos que tienen en cuenta la satisfacción del Cliente. Con esta perspectiva se aprovechó el profundo conocimiento de la comunidad del Municipio Ribas para encontrar la manera de cubrir las necesidades aun no satisfechas, principalmente en materia habitacional. La idea es ofrecer una respuesta eficiente y eficaz a la mayor cantidad de familias posibles y un servicio insuperable. Pero para ello el INMUVI también debe innovar, mejorando la calidad de vida de los habitantes.

Los objetivos que se establecieron para la perspectiva de los clientes fueron:

- Satisfacción del cliente
- Relación con el cliente
- Mejorar significativamente la prestación del servicio
- Minimizar el tiempo de respuestas
- Aumentar la capacidad de respuestas a la comunidad

5.5.1.3.- Perspectiva de los Procesos Internos

¿En cuáles actividades debemos ser excelentes a fin de desarrollar nuestra propuesta de valor contenida en la perspectiva del cliente y finalmente alcanzar las metas de nuestros objetivos financieros?

Para apuntalar adecuadamente la propuesta de valor descrita en la perspectiva del cliente, las estrategias relacionadas con la perspectiva de los Procesos Internos, se definen en función de la cadena de valor, identificando como actividades críticas de la cadena de valor aquellas que repercutían la

satisfacción del cliente y en el costo. Aquí la búsqueda de la excelencia operativa impacta las etapas de diseño y financiamiento directamente.

Los objetivos de esta perspectiva quedaron definidos así:

- Crear alianzas con el sector industrial (integración vertical)
- Crear alianzas estratégicas con entes financieros (Financiamiento)
- Optimizar el proceso de diseño
- Establecer interacción con otros institutos y sus procedimientos (Coopetencia)
- Minimizar costos (Presupuesto)

5.5.1.4.- Perspectiva de las Capacidades

¿Qué debemos cambiar de nuestra infraestructura y en nuestro capital intelectual para alcanzar los objetivos de los procesos internos?

Luego de interactuar en el equipo de trabajo y empleados del INMUVI se identificó que era necesaria la fijación de objetivos relacionados no sólo a las capacidades y necesidades de los empleados, sino relacionados también con las alianzas estratégicas que deben apoyar los procesos.

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, cuyas relaciones directas con los objetivos de las otras perspectivas no se establecieron directamente, son:

- Establecer comunicación estrecha con altas autoridades
- Vincular remuneración y beneficios competitivos (clima organizacional)
- Capacitación para ejecutar las tareas apropiadamente .(competencias)
- Recursos materiales para poder efectuar las tareas indicadas. Esto implica infraestructura mobiliaria, sistemas informáticos adecuados, herramientas, uniformes, etc.(capacidad tecnológica)
- Disponibilidad y Uso de Información Estratégica

- Progreso en Sistemas de Información Estratégica
- Estiramiento de recursos

5.5.2.- Diagrama Causa-Efecto

Una vez definidos los objetivos y las estrategias a largo plazo, dentro de cada una de las perspectivas, se realizó un análisis para ver como cada uno de los objetivos va encadenándose, y afectándose entre sí.

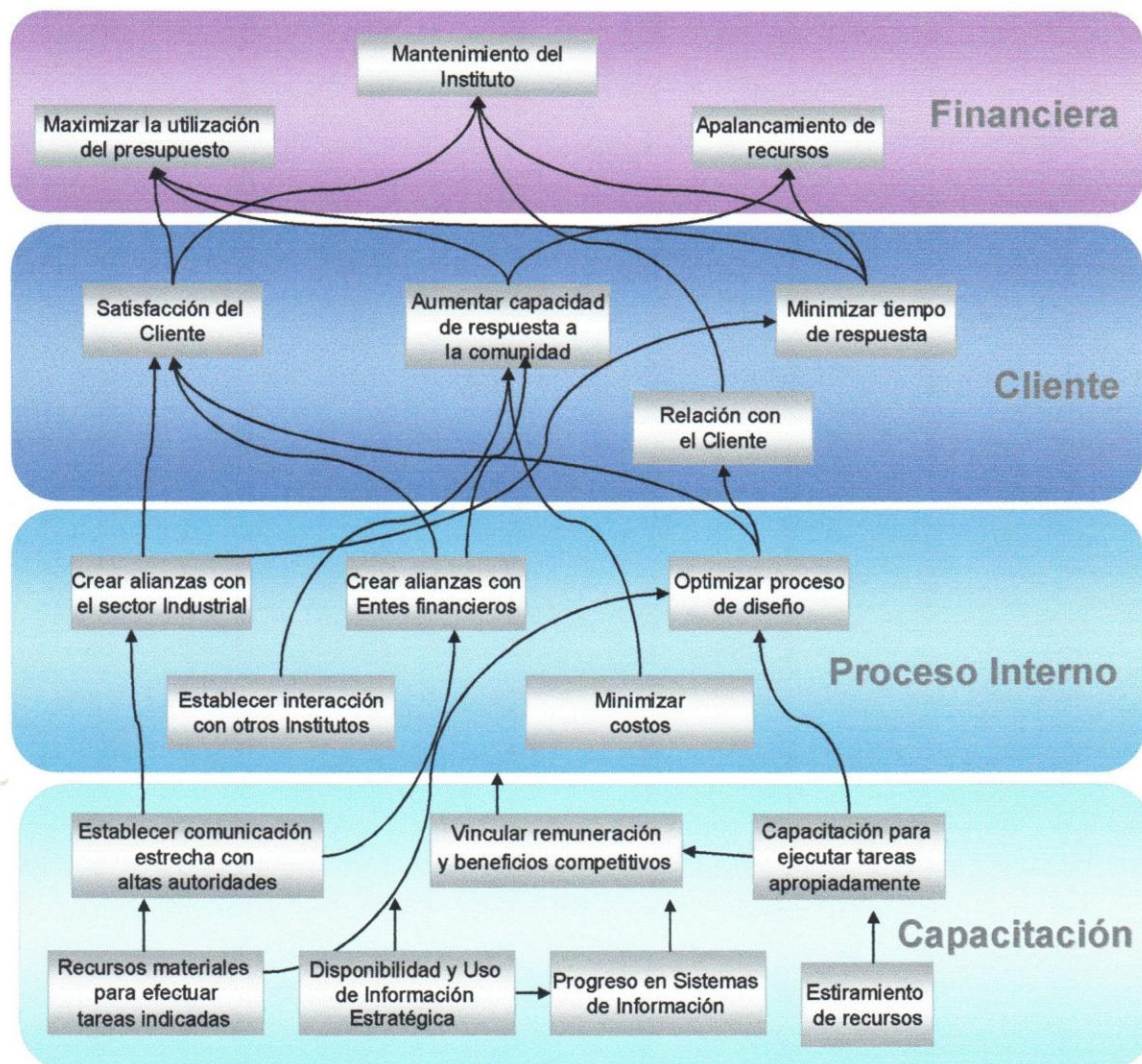


Figura N° 12. Diagrama de Causa-Efecto

Fuente: Modelo de R. Garrido & J. Briceño (UCAB)

5.5.3.- Indicadores Estratégicos

Para cada objetivo estratégico se definió los indicadores que permitió reflejar el grado de cumplimiento de los objetivos. En la selección de los indicadores se debieron tomar en cuenta los valores para los cuales el INMUVI podía establecer un valor inicial, es decir, la condición actual. Se procuró que los indicadores fueran relaciones porcentuales para facilitar dicha tarea, y al mismo tiempo proteger la confidencialidad de la información suministrada por el INMUVI.



Figura N° 13.- Objetivos e Indicadores Estratégicos

Fuente: Modelo tomado Francés, Antonio. Estrategia para la empresa en América Latina

5.5.4.- Establecimiento de Metas

Las dificultades encontradas para el establecimiento de las metas fue la determinación del valor actual para los indicadores, pues INMUVI no posee registros de toda la información necesaria para la valoración de la situación. Además, en los casos en que si posee registros, estos son manuales y poco estandarizados. Para el cálculo de dichos valores, se recurrió a la estimación mediante la experiencia de los empleados del INMUVI, apoyados en los pocos registros existentes, para esto se tomó valores de la gestión del 2004.

Perspectivas	Indicadores	Valor Actual	Meta a 4 años
Financiera	•Nº proyectos ejecutados total •% logros alcanzados con presupuesto (obras ejecutadas) •% de endeudamiento	3 proyectos 40% 0%	10 proyectos x año 85% 70%
Clientes	•Satisfacción del cliente •% casos resueltos/ total de casos •no resueltos/ total de casos •Tiempo de respuesta •% de quejas de comunidades / familias necesitadas	30 familias 6% resueltos 94% no resueltos 7 meses/ proyecto 85% de quejas	1000 familias X año 75% resueltos 25% no resueltos 4 meses/ proyecto 20% de quejas
Procesos Internos	•% de Proveedores Estratégicos/ proveedores total •Nº de alianzas con entes Financieros •Radio de costo por proyectos •Eficiencia en elaboración de Proyectos •% Reducción de costos fijos	0 % Proveedores 2 Alianzas 50% 75% de eficiencia 0%	50 % Proveedores 8 Alianzas 50% 89% de eficiencia 20%
Capacidades	•% de inversión en formación/ Gastos del personal •% Importe incentivos/ Gastos del personal •% acumulación de recursos •% complementación de recursos •% de consultas de información estratégicas	0% 5% No revelado No revelado 5%	5% 10% 15% 20% 15%

Figura N° 14.-Metas para cada indicador estratégico

Fuente: Modelo tomado Francés, Antonio. Estrategia para la empresa en América Latina

Una vez definido los valores actuales del INMUVI para cada uno de los indicadores, y de acuerdo a la visión, se estableció los niveles que desean alcanzar en un plazo de cuatros años. Los indicadores fueron establecidos muy retadores, pero al mismo tiempo, posibles de alcanzar. El resultado de la traducción de la visión en números, para cada uno de los indicadores, se muestra en la figura N° 14.

5.5.5.- Establecimiento de Iniciativas

Se establecieron iniciativas que permitieran alcanzar los objetivos propuestos y sus respectivas metas. Para ello es necesario entender que la directiva que este gerenciando el INMUVI, cambia con cierta frecuencia ya que estos cargos son de confianza y fácil remoción, por lo que hay que entender que es muy difícil seguir con una continuidad en la planificación estratégica que se recomiendan. Para que esto se cumpla, es requisito primordial el compromiso de la directiva a destinar los recursos necesarios para la ejecución y puesta en marcha de los proyectos, programas y políticas ideados.

Entre las iniciativas consideradas se propuso una distinción entre proyectos, programas y políticas que no sólo permitiera visualizar la naturaleza de cada uno, sino también la cantidad de recursos y presupuesto que requería para poder hacer una propuesta más real y adaptada a la capacidad de inversión del INMUVI para la implantación de la estrategia.

El impacto de cada iniciativa en la consecución de los objetivos estratégicos fue analizado, para dar prioridad a aquellos que impactaban positivamente más de un objetivo. A continuación se describen brevemente las iniciativas contempladas:

- *Proyecto para un sistema de información entre Institutos de la*

Viviendas de otros municipios: Inicialmente contemplaría el intercambio de información llevados en los distintos Institutos de la Vivienda, relacionados a los programas mas exitosos que emplean, como los emplean y sus sistemas utilizados, incluyendo los relacionados a los indicadores. Lo ideal sería que dicha información esté apoyada en un sistema que permita comunicarse para obtener datos actualizados y la inclusión progresiva de nuevas aplicaciones de control y consulta.

- *Proyecto implantación del BSC:* Este proyecto es la consecución del esfuerzo iniciado con este trabajo, con el cual se pretende que el INMUVI establezca un sistema de gestión integral en el cual apoyar su planificación y dirección estratégica. Es el proyecto primordial para apoyar la realización de las demás iniciativas.
- *Programa de capacitación y mejoramiento de barrios:* Traer al Municipio Ribas el programa realizado por Funda Común que consiste en mejorar las barriadas e incorporarlas a la ciudad. Este programa se ha utilizado en las barriadas Caraqueñas con gran éxito financiado por el Banco Mundial.
- *Programa de seguimiento de las comunidades necesitadas:* Consiste en tener una base de datos actualizada de las comunidades y familias que tienen alguna problemática en materia habitacional en el Municipio Ribas. Este trabajo se puede realizar conjuntamente con la Dirección de Desarrollo Social de la Alcaldía de Ribas.
- *Programa de Detección de necesidades en el Municipio:* A través de la convocatoria de mesas de trabajo en los diferentes sectores

del municipio junto con la comunidad por lo menos 2 veces al año, permitirá detectar las necesidades que están padeciendo los sectores, para luego transformarlos en proyectos que solucionen dicha situación.

- *Programa capacitación en competencias clave:* Este programa requiere inicialmente una identificación de las competencias más importantes en cada posición del Instituto para posteriormente, crear un plan de formación para los empleados.
- *Programa de incentivos a empleados:* Este programa permitirá que, tanto el compromiso de cada trabajador para reducir los costos operativos así como el esfuerzo grupal por alcanzar las metas establecidas, se vea recompensado.
- *Política de inversión en modernización y tecnificación:* La intención es superar los requerimientos de calidad y tiempo de entrega de proyectos, así como de innovar servicios debe ir necesariamente apegado a un empleo de recursos para actualizar algunos sistemas y equipos obsoletos que entorpecen el proceso de cambio.
- *Política de alianzas con entes financieros:* Debido al presupuesto que recibe el INMUVI por el Situado Constitucional es insuficiente para lograr las metas establecidas, es necesario establecer alianzas estratégicas con diferentes organismos financieros, porque se necesita del apalancamiento de recursos para darle solución a la problemática habitacional.
- *Políticas de alianzas con el sector Industrial:* Establecer políticas que permitan crear alianzas atractivas a los proveedores de

materia prima, donde se desarrolle una relación ganar-ganar tanto para el INMUVI como para el productor, que permita abaratar los costos de obras.

El análisis del impacto de las iniciativas para cada uno de los objetivos se encuentra resumido en el Cuadro N° 14.

		INICIATIVAS ESTRATEGICAS									
TIPO DE INICIATIVA											
PY Proyecto											
PG Programa											
PL Políticas											
IMPACTO											
++ Impacto positivo alto											
+ Impacto positivo bajo											
Sin Impacto											
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	Implantación del BSC	Sistema de información entre Institutos de la Viviendas de otros municipios	Capacitación y mejoramiento de barrios	Seguimiento de las comunidades necesitadas	Detección de necesidades en el Municipio Ribas	Capacitación en competencias claves	Incentivos a empleados	Inversión en modernización y tecnificación	Alianzas con entes financieros	Alianzas con el sector Industrial
		PY	PY	PG	PG	PG	PG	PG	PL	PL	PL
FINANCIERA	•Mantenimiento del Instituto	++	++	++	+		+		+	+	
	•Maximiza utilización de Presupuesto		+						+	++	+
	•Apalancamiento de recursos			+						++	
CLIENTE	•Satisfacción del Cliente		+	++	+	+					
	•Aumentar capacidad de respuesta	++	++	++	++	+		+	+	++	+
	•Minimizar tiempo de respuesta	+				+			+	+	+
	•Relación con el cliente			+	+	++		+			
PROCESOS INTERNOS	•Crear alianza con sector industrial									+	++
	•Crear alianza con entes financieros			++			+		+	++	
	•Optimizar proceso de diseño	+	++		+	+	++		++	+	+
	•Establecer interacción con Institutos		++	+							
	•Minimizar costos	++	+								++
CAPACIDADES	•Establecer comunicación con altas autoridades		+			+					
	•Capacitar RRHH						++	+			
	•Aumentar Incentivos						++	++			
	•Estiramiento de recursos			+						+	+
	•Disponer y usar Información Estratégica	++	++	+	+	++	+				
	•Recursos para materiales	+		+					+	++	++

Cuadro N° 14.- Iniciativas Estratégicas y su Impacto para cada Objetivo

CAPITULO 6

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Una vez culminado el proyecto de este trabajo de especial, es el momento de realizar una evaluación de los resultados en base al objetivo general y específicos establecidos al inicio del mismo que permite revisar si se cumplió con el propósito para el que se había planteado.

Hay que recordar que para lograr estos objetivos se emplearon metodologías e instrumentos destinados a la planificación estratégica de empresas de carácter privado, las cual se adaptaron a un organismo público que actúa con normativas y leyes regidas por el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Hábitat y Vivienda y el CONAVI como máximos organismos en materia habitacional.

En cuanto a la percepción de la Alcaldía, el INMUVI y la comunidad del municipio Ribas que tenían acerca de la situación actual del INMUVI, y como visualizaban o esperaban la actuación de ahora en adelante, esta se pudo efectuar gracias no sólo a la información suministrada en la reuniones realizadas al inicio del proyecto, sino también a la participación y retroalimentación durante toda la duración del mismo.

El análisis interno de la institución fue resultado gracias a las profundas exploraciones y entrevistas realizadas a la directiva y empleados del INMUVI, lo que permitió detectar las fortalezas y debilidades con las cuales cuenta el mismo.

El análisis externo se logro luego de la investigación y reuniones con otras instituciones municipales de vivienda similares, cercanas al municipio Ribas, además de detectar las variables y tendencias nacionales que afectan a estos entes públicos, lo que permitió realizar comparaciones y observaciones acerca de las amenazas y oportunidades que se presentan en el sector.

El planteamiento efectuado para obtener los lineamientos estratégicos se efectuó luego de realizar toda la investigación, lo cual facilitó el proceso de identificación o recolección de información que permitió visualizar hacia que dirección u horizonte se desea llevar el INMUVI, si lo que se persigue es permanecer en el tiempo para beneficiar a más familias necesitadas en materia habitacional.

Luego, con los resultados arrojados por los análisis interno y externo se procedió a cruzar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades utilizando como herramienta la matriz FODA para la formulación de estrategias que ayudaran al INMUVI a definir y coordinar las políticas y las actuaciones futuras, logrando así atacar la problemática habitacional en el municipio Ribas.

La construcción del diagrama causa efecto fue uno de los productos obtenidos posteriormente que agrupo los objetivos estratégicos identificados por perspectivas, generando al mismo tiempo una formulación que ordenó y enlazó los mismos en vectores estratégicos, posteriormente identificados. Se logró con el establecimiento de metas e iniciativas a mediano plazo para el logro de los objetivos estratégicos, y fue incluso enriquecido con una matriz de evaluación del impacto de cada iniciativa en cada objetivo.

Englobando el resultado final de todo el proceso, se puede aseverar que el objetivo general del trabajo fue cumplido, pues se alcanzó una propuesta de plan estratégico para el Instituto Municipal de la Vivienda del Municipio Ribas, empleando la metodología del Balanced Scorecard para obtener el resultado final del proyecto, que nos arrojó planes de acción que se deberán implementar para alcanzar las metas planteadas.

CAPITULO 7

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El Modelo para la Planificación Estratégica servirá para futuras proyecciones del INMUVI y seguir mejorando sus funciones para satisfacción de la comunidad necesitada en el Municipio José Félix Ribas. Todo este plan se implementará dependiendo de las intenciones y deseos de la directiva de turno en el instituto, pues como se expuso anteriormente es un organismo público donde sus funcionarios cambian constantemente

La dinámica que se genera con el BSC facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos del INMUVI a todos los niveles del organismo. Al tiempo permite ir adiestrando al personal que en el futuro se encargará del seguimiento, e ir aprendiendo de la estrategia, con lo que se les comprometen en la consecución de los objetivos del INMUVI y permite involucrarlos y hacerlos partícipes verdaderos del éxito que se logren.

Además de estos beneficios, el BSC permite reducir el volumen de información requerida para la toma de decisiones estratégicas, y puede compartirla con otros Institutos de la vivienda para así enriquecerse de todos los planes y proyectos realizados. Esta característica es muy favorable porque permite ahorrar tiempo y recursos en la información, y destinarlo a tareas gerenciales más importantes.

Todo el éxito depende de los deseos de las autoridades competentes para implantar y seguir el modelo aquí planteado, aplicando correctamente los análisis para un mejor resultado para impulsar el crecimiento del INMUVI y aportar mejores respuestas a una comunidad ansiosa por recibir ayuda en su problemática habitacional.

Requisitos Básicos para la Implantación BSC ¹

El alcance del Trabajo Especial de Grado no incluye la implantación del plan estratégico basado en el BSC, pero para que sea exitoso es necesaria la inducción para facilitar la continuación de la tarea iniciada. Se procedió entonces a la proposición de algunas recomendaciones para la adecuada comunicación, implantación y automatización.

- Completar la definición de los indicadores, con su plan de recolección de datos para su incorporación definitiva a los reportes.
- Detallar el plan de desarrollo de los vectores estratégicos, ratificando los responsables, tópicos de interés y resumen por perspectivas.
- Ajustar la agenda gerencial para incorporar el BSC como sistema de gestión, incluyendo plan de reuniones.
- Comunicar, educar y difundir medios y estrategias a todos los niveles del INMUVI.
- Incorporar el BSC a los sistemas automatizados del INMUVI, adquiriendo alguna de las alternativas comerciales o incluyéndolo en los sistemas propios.
- Fomentar la formación estratégica y la retroalimentación para aprovechar el aprendizaje estratégico.

¹ Oviedo, Andreina (2005). Planificación Estratégica con Balanced Scorecard para una empresa de prefabricados para la construcción (Tesis de Especialización, Universidad Católica Andrés Bello).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ❖ Hernández, R. y Fernández, C. (2004). *Metodología de la Investigación*. (3º ed.) México: Mc Graw Hill
- ❖ Dotti, H. y Cottin, I. (1985). *La planificación estratégica en una muestra de empresas venezolanas*. Caracas: Cottin & Dotti.
- ❖ Francés, A. (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina* (1ª ed.). Caracas: Ediciones IESA.
- ❖ Palacios, L. E. (2003). *Principios esenciales para realizar proyectos. Un enfoque latino* (3ª ed.). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- ❖ Project Management Institute (s.f.). *PMI Member Ethical Standards*. Recuperado en Octubre 30, 2004 de la World Wide Web: www.pmi.org/info/AP_MemEthStandards.pdf
- ❖ Yáber, G. y Valarino, E. (2003). *Tipología, fases y modelo de gestión para la investigación de postgrado en Gerencia. Versión preliminar*. Trabajo no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- ❖ Santalla, Z. R. (2003). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación* (1ª ed.). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- ❖ Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2003). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales* (3ª

ed.). Caracas: FEDUPEL.

- ❖ Villalba, J. (1996). *Menú estratégico* (1ª ed.). Caracas: Ediciones IESA.
- ❖ Suelto, Alejandro (). *El cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión Estratégica. Parte I: La Etapa de Diseño* Consultado en 06/25/2005.
- ❖ Suelto, Alejandro (). *El cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión Estratégica. Parte II: La Etapa de Implementación* Consultado en 06/25/2005.
- ❖ Pérez, Gonzalo (2005). *El Balanced Scorecard*. Consultado en Junio, 25, 2005 en <http://www.degerencia.com/gperez.htm>
- ❖ Navarro, Eduardo (2005). *Estrategia y Cuadro de Mando Integral en la Práctica*. Consultado en Junio, 24, 2005 en <http://www.improven.com/estrategiaCMI.php.htm>.
- ❖ Lugo Rosales, Javier (2005). *Problemática en la ejecución de modelos de planificación estratégica desarrollados en otros países para aplicarlos en Venezuela*. Consultado en Junio, 04, 2005 en http://www.monografias.com/planificacionestrategica-monografia_com.htm.
- ❖ Giordani, Jorge (1996). *La Planificación como Proceso Social*. Valencia: Vadell hermanos.

ANEXOS

ANEXO 1

CONNSIDERACIONES ÉTICAS

Las consideraciones éticas que aplican en esta investigación son las mismas dictadas por el PMI para los Gerentes de Proyectos.

1.6.1.- Código de Ética para Gerencia de Proyectos

De acuerdo al código de ética de los miembros del PMI (Project Management Institute), los profesionales dedicados a la Gerencia del Proyecto deben comprometerse a:

- 1 Mantener altos estándares de una conducta íntegra y profesional.
- 2 Aceptar las responsabilidades de sus acciones.
- 3 Buscar continuamente mejorar sus capacidades profesionales.
- 4 Practicar la justicia y honestidad.

1.6.2.- Obligaciones Profesionales

A. Comportamiento Profesional

1. Abstenerse de ofrecer o aceptar pagos, compensaciones o beneficios tangibles, los cuales no están en conformidad con las leyes aplicables y puedan proveer una ventaja injusta para sus negocios o los que ellos representan.
2. Respetar y proteger apropiadamente los derechos intelectuales de otros; revelar y reconocer apropiadamente las contribuciones profesionales, intelectuales y de investigación de otros.

B. Relaciones con Clientes y Empleados

1. Suministrar a los clientes y empleados información honesta, imparcial y completa concerniente a sus calificaciones, servicios profesionales y de preparación de estimados de costos y resultados esperados.
2. Honrar y mantener la confidencialidad y privacidad de la identidad de los clientes, de la información de trabajo, tareas asignadas y otro tipo de información adquirida durante el curso de la relación profesional, a menos que el cliente le conceda permiso o que el mantenimiento de la confidencialidad sea un acto no ético, ilegal e ilícito.

C. Relaciones con la Ciudadanía y la Comunidad

1. Honrar y respetar toda obligación legal y ética, incluyendo leyes, reglas y costumbres de la comunidad y nación en la cual ellos funcionan, trabajan o conducen sus actividades profesionales.

RESUMEN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVES DEL REGISTRO DE VIVIENDA 2005

SECTOR/COMUNIDAD	TOTAL ENCUESTADO	VIVIENDA NUEVA	REHABILITAC ION	MEJORA	AMPLIACION	AMPLIACION Y MEJORA	RANCHO	ESTABLE CONSOLIDADA
CASTAÑO	1.801,00	328,00	694,00	208,00	4,00	84,00	397,00	86,00
LA MORA	4.703,00	1.848,00	300,00	393,00	443,00	844,00	0,00	875,00
LAS MERCEDES	1.866,00	1.025,00	68,00	110,00	185,00	198,00	0,00	280,00
EL BOSQUE	700,00	210,00	0,00	197,00	25,00	23,00	0,00	245,00
PRIMITIVO DE JESUS	757,00	170,00	200,00	41,00	30,00	0,00	265,00	7,00
MAMON MUÑOZ- LA CEIBA	1.830,00	625,00	715,00	75,00	38,00	88,00	203,00	80,00
LOS BUDARES	280,00	125,00	56,00	15,00	26,00	8,00	35,00	15,00
VISTA HERMOSA	700,00	305,00	10,00	137,00	91,00	90,00	0,00	67,00
TRABAJADORES DE LA ALCALDIA	450,00	351,00	0,00	35,00	26,00	37,00	1,00	0,00
VARIOS SECTORES DEL MCPIO	1.657,00	1.640,00	0,00	6,00	0,00	0,00	11,00	0,00
TOTALES	14.744,00	6.630,00	2.076,00	1.217,00	876,00	1.372,00	912,00	1.655,00
PORCENTAJES		44,99%	14,08%	8,25%	5,94%	9,31%	6,18%	11,23%

ANEXO 2